# سيكولوجية الجماعات والقيادة

الدكتور لويس كامل مليكة



## الجزء الثاني

الهيئة المصرية العامة للكتاب

١٩٨٩

اخراج فنى وتصميم الغلاف

سعد الدين الشريف

# مقدمة الطبعة الرابعة

حاولنا فى الطبعة الحالية أن نحقق هدفين رئيسيين : أولهما القيام بمراجعة شاملة للكتاب ليواكب التقدم والتطور الكبيرين اللذين تحققا فى العقدين الأخيرين فى علم النفس الاجتماعى بعامة وفى ديناميات الجماعة بخاصة ، وثانيهما ، أن تعكس صفحات الكتات استجابة معاصرة لمطالب الزمان والمكان ، فتعالج عددا من المشكلات التى بدأت تشتد وطأتها فى مجمعاتنا ، وتفرض نفسها على الساحة ، وكان لابد من التصدى لدراستها من منظور التفاعل بين العلم والواقع • وكان أن عولجت لأول مرة فى هذه الطبعة موضوعات مثل تلوث البيئة ، والتعصب والسلوك العدوانى والعنف ، وغيرها من المشكلات الاجتماعية الكبرى ، بالاضافة الى معالجات متعمقة لموضوعات فى مجالات السياسة والاقتصاد والادارة والاعلام ، وعرض لنظريات ومفهومات معاصرة ترتبط بهذه الموضوعات •

ونظرا لضخامة حجم الكتاب نتيجة لهذه التعديلات والاضافات ، رأينا تقسيمه الى جزءين ، يشتمل الجزء الأول على أربعة أبواب ضمت واحدا وعشرين فصلا فى الاصول والاسس والمفهومات ومناهج البحث والنظريات ، ويشتمل الجزء الثانى على باب واحد من عشرة فصول فى مختلف مجالات التطبيق •

وقد بدأنا فى الباب الأول بمناقشات فى أربعة فصول لأصول السلوك الفردى والجماعى والاجتماعى فى اطار عمليات أساسية هى التنشئة الاجتماعية ، وتكوين الاتجاهات والتنسيب والادراك الاجتماعى، وهى عمليات تكمن أصولها فى الواقعية • فالتنشئة الاجتماعية هى العملية التى تتكون من خلالها خصائص الشخصية والتى عن طريقها يتعلم الناس معايير وقيم مجتمعهم • وهى عملية مستمرة مدى الحياة • والاتجاه هو

استجابة تقويمية لموضوع . وعمليات التنسيب هى الطرق التى نشرح بهـا أفعالنا وأفعـال الآخرين . والادراك الاجتماعى هو كيف نرى الآخرين . ومن خلال هذه المناقشات عرضنا لمفهومات مثل الهدف والحاجة والباعث والحافز والصراع والضـبط الداخلى مقابل الضـبط الخارجى والشخصية القومية ، كما ناقشنا نظريات مثل نظرية التـوقع ونظرية التنسيب . وتوصلنا الى أنه لا يمكن فهم السلوك الا فى اطار التفاعل الدينامى بين الفرد والجماعة والمجتمع .

وقد خصصنا الباب الثانى ويقع فى خمسة فصـول لموضـوع « ديناميات الجماعة » . فقمنا بتعريفه وتتبع بداياته الاولى واصـوله التاريخية فى علاقته بالعلوم السلوكية وفى اطار العلاقات بين ديناميات الجماعة وديناميات المجتمع . ثم عرفنـا الجماعة وأنواعها وقدمنا لأهم القضايا المعاصرة فى علم ديناميات الجماعة . وقد تركزت مناقشاتنا فى هذا الباب على أهم المفهومات والأبعاد الجماعية التى تنتظم حولها أسس قيام الجماعة وبقائها واستمرارها فى تأدية وظائفها ، كما أنها تضـع أساسا لوصف الجماعة وتشخيص أسباب قوتها أو ضعفها ولتقـديم الحلول لتحسين كفاءتها وفعاليتها . وقد كان النموذج الذى اهتدينا به فى هذا العرض هو جماعة تحدد لها أهدافا ، وتتحرك نحو هذه الاهداف فى اطار التعلم الجماعى واتخاذ القرار الجماعى . وتسـتعين فى ذلك بمعايير وضغوط توجهها الى أعضائها ، وتحدد كيفية المشاركة فى أعمال الجماعة وما يتوقع انجازه . ويؤثر كل ذلك ويتأثر بتماسـك الجمـاعة وببنائها سواء كان بنـاء اتصـال او علاقات سوسيومترية أو بناء قوة أو بناء حراك . ويتميز فى هذا البناء قادة وتابعون . ويؤثر كل ما سبق فى شعور أعضاء الجماعة بالرضا وفى مستوى الروح المعنوية بهـا وفى انتاجها ، كما أن سلوك الأعضاء يؤثر بدوره فى الجماعة فى كل من المستويين : مستوى العمل والمستوى الاجتماعى — الانفعالى. وقد أوضحنا أن الجماعة لا تقوم فى عزلة ولكنها ترتبط بجماعات أخرى ، وأن العلاقات بين الجماعات تتأثر بمختلف العوامل الحضارية ، كما أنها تتأثر أيضا بالمتغيرات الشخصية ، أى بخصائص شخصيات أعضائها .

ويقع الباب الثالث فى خمسة فصول ، ناقشنا فيها مناهج البحث فى علم النفس الاجتماعى وديناميات الجماعة ، وما يتصل بها من مشكلات، وعرضنا أدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة واستبيان وأسـاليب سوسيومترية وسيكودراماتيكية وأسـاليب اسقاطيـة وأدوات لدراسـة الاتجاهات والقيم والرأى العام . كمـا عرضنا لمراحـل البحث العلمى

واستخداماته ، ووجهنا الأنظار إلى منهجية تستحق مزيدا من الاهتمام وهي منهجية « بحث ـ هو ـ الفعل » •

وفى الباب الرابع ، خصصنا فصلا لكل نظرية من النظريات التالية فى علم النفس الاجتماعى وديناميات الجماعة : المجالية والسوسيومترية والتفاعلية والتحليل النفسى ومنهج التحليل العاملى ونظرية الدور • وقد أوضحنا اسس كل نظرية واصولها وحددنا ما أسهمت به وما قصرت عنه وتأثيرها فى توجيه البحوث بالاضافة الى ما عرضنا له من نظريات فى أبواب أخرى من الكتاب ، ومنها نظريات التوقع والتبادل الاجتماعى والتنسيب ، وقد ختمنا الباب الرابع بفصل سابع أوضحنا فيه « وجهة نظر » وأشرنا بخاصة الى منهج واعد هو منهج النظم والى نظرية واعدة هى النظرية المعرفية ـ السلوكية • •

وأخيرا خصصنا الباب الخامس ، وهو أكبر أبواب الكتاب ( عشرة فصول ) ، لموضوعات ديناميات الجماعة التطبيقية • وقد بدأناه بفصلين تناول كل منهما موضوعا يشكل قاعدة مشتركة لمعالجة موضوعات الباب • والموضوع الأول هو تغيير الاتجاهات بوصفه العملية الأساسية فى الدعاية والاعلام والعلاقات العامة وفى الكثير غيرها من المجالات التطبيقية التى يناقشها هذا الباب • والموضوع الثانى هو اختيار القادة وتدريبهم على العلاقات الانسانية • ولكل من الاختيار والتدريب دوره فى كثير من مجالات التطبيق • ثم تناولنا بالمناقشة فى ثلاثة فصول تطبيقات ديناميات الجماعة فى تنمية المجتمع والخدمة الاجتماعية ، وفى التربية ، وفى السلوك الاقتصادى والسلوك السياسى • ويشتمل هذا الفصل الأخير على اضافات هامة منها : عوامل الخطأ فى القرار السياسى الجماعى، والمشكلات العامة بين الحاكم والمواطن فى ضوء نظرية التبادل الاجتماعى ونماذجه ، والقانون واستراتيجيات التنشئة ، والصراع وطرق التخفيف من حدته ، وبخاصة الوقاية من الوقوع فى « المصيدة الاجتماعية » ومواجهة « المآزق الاجتماعية » ، ومحاربة الاشاعات والدور الذى يمكن أن تلعبه « الحركات الاجتماعية » • •

ومن الفصول الجديدة فى الطبعة الرابعة فصلان يحملان نفس العنوان وهو « المشكلات الاجتماعية الكبرى فى اطار مناهج التغيير الاجتماعى » • وقد بدأنا فى الفصل الأول منهما بعرض لطرق النظر فى هذه المشكلات ، ولمناهج التغيير الاجتماعى ، ثم ناقشنا مشكلات تلوث البيئة واسهامات علم النفس البيئوى وفى الفصل الثانى منهما ناقشنا

مشـــكلات العلاقات بين الجمــاعات وما يتمثل فيهــا من تعصب وعدوان وعنف ·

واخيرا توسعنا بقدر كبير في مناقشـــة التطبيقات فى السـلوك التنظيمي والقيادة الاداريه فخصصنا لها ثلاثة فصول كاملة ، ناقشنا فى الفصل الأول منها موضوع الواقعية والحوافز فى اطار التطور فى مفاهيم الادارة والسلوك التنظيمى وعدد من النظريات والمناهج ، هذا بالاضافة الى موضوعات مرتبطة مثل التدريب والصحة النفسية والمشكلات الفنية وادارة الوقت ومهام ادارة العلاقات الصناعية · وفى الفصل الثانى تركزت المناقشة على المنظمة بوصفها جماعة دينامية ، يمكن أن تطبق عليهـــا اسس ومفهومات ديناميات الجماعة التى ناقشناها فى الباب الثانى · وفى الفصل الثالث والاخير عرضنا نماذج السلوك التنظيمي والقيادة الادارية وما يرتبط بها من موضوعات مثل اختيار القيادات الادارية وتدريبهـــا وتعديل سلوك المنظمة ، الخ ··

وقد حاولنا قدر الامكان أن نسير على نفس النهج الذى التزمنا به فى الطبعات السابقة وهو الاحتفاظ بنظرة متوازنة لكل من الفرد والجماعة والمجتمع ، وأن نسعى الى تحقيق الالتحام بين الفكر والتجربة وبين العلم والعمل ، وأن نخاطب احتياجات كل من الطالب والباحث والممارس فى مختلف المجالات التطبيقية وفى المجتمعات العربية · وقد أضفنا ملحقا فى نهاية كل جزء يشتمل على قائمة بالقراءات المقترحة ، مما ورد فى المجلدات الاربعة التى صدرت حتى الآن من كتاب « قراءات فى علم النفس الاجتماعى فى الوطن العربى » ، بالاضافة الى مراجع الجزءين معا ·

والله الموفق ·

القاهرة فى أكتوبر ١٩٨٨

لويس كامل مليكة

# البـــاب الخـامس

## ديناميات الجماعة التطبيقية

# الفصل الثاني والعشرون

# تغير الاتجاهات وتطبيقاته في الدعاية والاعلام والعلاقات العامة

## مقـــدمة :

اشرنا في فصل سابق الى ان موضوع « الاتجاه » هو حجر الزاويه في علم النفس الاجتماعي ، وفي الكثير من اهتمامات ديناميات الجماعة التطبيقية : اختيار القادة وتدريبهم ، الصناعة والعمل والادارة ، السياسة والاقتصاد وشئون الحكم ومعالجة القضايا الاجتماعية الكبرى ، التربية وتنمية المجتمع وتعليم الكبار ، الاعلام ورعاية الشباب ، الارشاد الزراعي والتثقيف الصحي ، والارشاد الديني ، والعلاج النفسي وغيرها من المجالات وسوف نخصص لبعض هذه الموضوعات فصولا كاملة ، الا أننا سوف نناقش في هذا الفصل الاسس العـــامة لتغيير الاتجاهات مـــع التركيز بخاصة على تطبيقاته في الدعاية والاعـــلام والعـــلاقات العامة • ومن الواضح أن تغيير الاتجاهات هو الأرضية المشـــتركة بين كل المجالات التطبيقية السابقة ، ومن هنا كانت له الأولـــوية والصـــدارة في باب « ديناميات الجماعة التطبيقية » •

والحقيقة أنه منذ أن عم استخدام الراديو ، ومنذ أن بدأت الصحف تنتشر انتشارا واسعا ، بدأ الناس يتحدثون عن الدعاية ووسائلها من صحافة واذاعة مسموعة أو مرئية ، وسينما وخطابة في الجماهير ، الخ • وبدأت الحكومات والهيئات والشركات تولي وسائل الاعلام والدعـــاية والعلاقات العامة ومختلف صور الاتصال الجمعي بالناس ، قدرا كبيرا من اهتمامها ، وتخصص لها مبالغ طائلة في ميزانياتها • ونحن نلمس جميعا أثر هذه الوسائل في أوقات الحروب والأزمات ، كما يبدو أننا نعيش

كل لحظه فى حرب دائمه هى الحرب السيكولوجية ، ونتعرض فى كل مكان نقصد اليه الى مؤثرات تهدف بوسيلة أو باخرى الى دفعنا لاعتناق فكرة أو شراء بضاعه او اداء عمل من الأعمال · وتختلف نظرة الناس الى هذه الوسائل ، فالبعض يرى فيها وسيله لتدعيم الديمقراطية واشراك أكبر قدر من المواطنين فى تقرير مصائر الشعب ، بينما يرى فيها البعض الآخر أدوات للشر وأسلحة فتاكة تلعب بعقول السذج من القــراء أو المستمعين أو المشاهدين · الا ان الجميع متفقون على ان لها تأثيرها الفعال، وأنها يمكن اذا أحسن استخدامها ، أن تكون عاملا هاما من عوامل التقدم الانسانى ، ونقل أسمى الأفكار والمشـاعر الانسانية الى أكبر قدر من الناس ·

## تعاريف ومفاهيم

**العلاقات العامة :**

يمكن القول بأن العلاقات العامة فلسفة أو اتجــاه أو علم تدار بمقتضــاه المنظمة أو المؤسسة أو الهيئة بحيث تتمــكن من القيــام بمسئولياتها الاجتماعية ، فتحلل رغبات وحاجات كل الأطراف والجماعات المعنية بالأمر ( سواء كانت سلطة حكومية أو موظفين وعمال ، أو عملاء ومستهلكين ، أو حملة أسهم أو الجمهور بعامة ، الخ ·· ) كى تستجيب لاهتماماتها · ويقوم جهاز العلاقات العامة بالتعريف بأهداف المنظمــة وبنشاطها تعريفا صحيحا عن طريق تقديم المعلومات الصحيحة ثم يعمل على تكييف اتجاهات المنظمة وأعمالها مع مختلف الجماعات ، وتحــاول كسب التأييد المستمر لهذه الاهداف أو لهذا النشاط بمختلف طــرق الاقناع · ويحدد ادوارد بيرنز(*) أهم المشكلات المتصلة بالعلاقات العامة فى الخطوات التالية :

١ ـ تعيين أهداف العلاقات العامة بصورة واقعية تحقق موازنة بين مختلف المطالب ·

٢ ـ دراسة الجماهير المعنية بالأمر ·

٣ ـ تعديل الأهداف فى ضوء الدراسة السابقة ·

٤ ـ تقرير الاستراتيجية السليمة ·

---

(*) ادوارد بيرنز وآخرون · العلاقات العامة فن · ترجمة وديع فلسطين وحسنى حليفة . دار المعارف بمصر ، ١٩٥٩ ·

٥ ـ ترتيب الموضوعات والرموز والنداءات .

٦ ـ تنظيم هيئة فعالة للقيام بالمهمة .

٧ ـ وضع الخطة فيما يتعلق بالتوقيت والأساليب ( التكتيكات ) .

٨ ـ تطبيق الأساليب .

وتتضح مما سبق أهميـــة مفهـوم كل من الجماعة والاتجاه في العلاقات العامة ، فقد يتطلب الأمر بالنسبة لمشكلات معينة ، أو ظروف معينة دراسة جمهور العملاء أو الموظفين أو المتعهدين أو حاملى الاسهم أو المسئولين الحكوميين ، الخ . وقد تكون كل فئـــة من هؤلاء جماعة مرجعية لها تأثيرها على المنظمة فى زمن معين ، وكل فئـة بالتـالى لها جماعاتها المرجعية التى قد تعمل المنظمة على التأثير فيها .

وتختلف خطة العلاقات العامة باختلاف الظروف والنظم والمعايير السائدة . ففي المجتمع الذى يلعب فيه كل من القطاع الحكومي والقطاع العام أدوارا رئيسية ، ويزداد فيه الحرص على تأكيد دور المجالس الشعبية المنتخبة ، تكون العلاقات العامة وسيلة لتمكين المواطنين من أن يلموا بما يجرى من أمور ، ولزيادة اهتمامهم ومشاركتهم فيها ، ولا يمكن فى مثل هذا المجتمع النظر الى العلاقات العامة على أنها أداة للسيطرة على الرأى العام أو لتضليله ، بل ان من واجباتها اشعار جماعة الموظفين والعمال بمسئولياتهم قبل الجمهور والعملاء . ولذلك ، فانه يتعين على اخصائى العلاقات العامة فهم طبيعة الجماعات وطبيعة الرأى العام ، والعوامل التى تسهم فى تشكيل الرأى العام وطرق قياسه ، وطرق تحديد الجماعات المرجعية الهامة فى موقف معين . واذا كان هدف العلاقات العامة هـــو كسب ثقة الناس فى المنظمة وفى أهدافها ، فان أحسن وسائل كســب هذه الثقة هو العمل على الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الروح المعنوية بين موظفى وعمال المنظمة .

ولعلنا نلمس هذا التأثير بوضوح حين نقارن بين جاذبية مختلف الوزارات والمؤسسات بالنسبة لموظفيها ولعمالها . ففى البعض ، يشعر الموظفون والعمال بولاء شديد نحو منظمتهم ، ويتهـــافت الناس عـلى الالتحاق بالعمل بها ، بينما نجدهم فى البعض الآخر يضيقون بالعمل بها ويعلنون عن سخطهم وعدم رضائهم . ولا يرتبط الأمر فى الحالين حتمـا بمستوى الأجور أو بظروف العمل ، كما سوف نوضـــح فى مناقشتنا لموضوعات الادارة والسلوك التنظيمى ، ولكنه قد يرتبط أشد الارتباط بمستوى العلاقات الانسانية فى المنظمة وبالعوامل الجماعية . فمثلا ،

يذكر بورن ( ٨ ، فى ٥: ص ٢٧٧ ) أنه فى احدى الشركات ، وجد أن مستوى الروح المعنوية بين أعلى الباحثين والعلماء مرتبا ، أقل منه بين كل موظفى الشركة • وقد وجد ان هؤلاء الباحثين لهم من وجهة النظر المهنية ، جماعة مرجعية ( أو أكثر ) ، يتأثر بها تقديرهم لمستواهم • فهم يرون فى كبار المديرين جماعة من الناس فى مثل سنهم ، وربما كانوا أقل منهم من حيث المستوى التعليمى • ومع ذلك فهم يحصلون على مرتبات أعلى من مرتباتهم ، كما أنهم فى مركز يمكنهم من املاء سياسة الشركة ، بل وأحيانا ، تعويق جهودهم العلمية الابتكارية • والعلماء والباحثون يقارنون أنفسهم أيضا بزملائهم فى الجامعات ، وهم أحرار فى نشر نتائج بحوثهم ، واعلاء سمعتهم العلمية ، رغم حصولهم على مرتبات أقل •

وتستعين العلاقات العامة لتحقيق أهدافها بعدة وسائل فى مقدمتها وسائل الاتصال الجمعى من صحف واذاعة وسينما وتليفزيون ومؤتمرات صحفية • ولذلك ، فان اخصائى العلاقات العامة يتعين عليه أيضا أن يكون خبيرا فى سيكولوجية الاتصال الجمعى من حيث أسسها النظرية أو من حيث المهارات اللازمة لحسن استخدامها ، ويتطلب ذلك أن يفهم فهما سليما طبيعة كل من الاتجاه والرأى العام ، حيث أن التأثير فى كل منهما هو هدف وسائل الاتصال الجمعى والدعاية والعلاقات العامة •

## الدعاية والتربية :

يفترض أحيانا أن الغرض الذى تهدف اليه الدعاية لا يتحتم بالضرورة أن يكون له فى حد ذاته قيمة اجتماعية ، بعكس أهداف التربية والتعليم التى يفترض أنها تتلخص فى زيادة معارف الفرد وهى معارف لها قيمتها الاجتماعية ، ويفترض أنها تؤدى الى أن يسلك الفرد سلوكا مرغوبا فيه اجتماعيا ، وأن يفكر تفكيرا ناقدا • ويرى البعض أنه من غير المجدى التمييز بين الدعاية والتعليم على أساس العمليات السيكولوجية المتضمنة فى كل منهما لأنه لا يوجد فرق بين الاثنين من حيث هذه العمليات ، وهى أساسا عملية اعادة للتنظيم المعرفى لدى الفرد • فمثلا • قد يقوم أستاذان بشرح تجربة فى التعاون أمام الطلاب ، يهدف أولهما شعوريا الى اكساب الطلاب اتجاها طيبا نحو التعاون كأسلوب فى الحياة ، بينما يهدف الثانى الى تعريف الطلاب بالمنهج التجريبى فى البحث الاجتماعى • وقد يستخدم كلاهما نفس الألفاظ ويعرض نفس المادة ، وقد تكون النتيجة واحدة ، وهى اكساب الطلاب

اتجاها طيبا نحو التعاون ( ٥٠ ، ص ٣٣٠ ) ولذلك ، فان المهم ليس هو الفرق بين مقصد كل من الأستاذين ، ولكنه قد يكون الفرق فى الطريقة التى يدرك بها الطلاب مقصد كل منهما . ومن الدراسات المشهورة التى توضح النقاط السابقة دراسة قام بها فريمان . وحلل فيها محتوى الكتاب التانى فى الحساب والذى كتبه ثورنديك ، وقد كتبه بالطبع دون أن يقصد منه الدعاية . الا أن فريمان وجد أن ثورنديك قدم ٦٤٣ مسألة حسابية تؤكد كلها مفاهيم وأساليب اقتصادية رأسمالية فى التعامل وفى الشراء وفى البيع وفى تشغيل القوى العاملة ، وهى مفاهيم من شأنها أن تؤكد فى أذهان التلاميذ معتقدات واتجاهات معينة نحو الأمور الاقتصادية . وبالطبع ، من الممكن وضع كتاب فى الحساب يشتمل على مسائل تؤكد فى أذهان التلاميذ اتجاهات على العكس تماما فى وجهتها ، من الاتجاهات السابقة . وقد أجرى مايرز ( فى ٥٠ ص ٣٣١ ) تجربة أمكنه فيها أن يؤثر فى معتقدات المجندين فى الجيش الأمريكى ممن لم يولدوا فى أمريكا ، وذلك خلال تعليمهم القراءة والكتابة عن طريق استخدام حروف اللغة الانجليزية فى شعارات معينة . ويمكن أن نسمى كتاب ثورنديك دعاية لا شعورية ، بينما نسمى محاولة مايرز دعاية شعورية مقنعة . الا أن هذا التمييز ينطبق فقط على الفرق بين مقصد كل من ثورنديك ومايرز ، ولكنه لا ينطبق على تأثير كل من المحاولتين ، كما أنه لا ينطبق على العملية السيكولوجية نفسها وما تتضمنه من اعادة تنظيم معرفى . ويرى كرتش وكرتشفيلد ( ٥٠ ، ص ٣٣٢ ) أن وصف المواد أو الأحداث ، بأنها دعاية فى طبيعتها لا يتوقف على قصد منتج المادة أو مصدر الأحداث ، ولكن على ما اذا كان من يستخدم الاصطلاح يوافق على التأثير الممكن لهذه المواد والأحداث ، وذلك رغم أن أخصائى الدعاية قد يستخدم أساليب معينة يتجنب غيره استخدامها . ويهمنا مما سبق أن كلا من الدعاية والاعلام والتربية والتعليم والعلاقات العامة يهدف فى نهاية الأمر الى تكوين اتجاه أو تعديل اتجاه أو تدعيم اتجاه .

## نظريات واستراتيجيات تغيير الاتجاهات

الحد الفاصل بين تكوين الاتجاه وتغييره أو تعديله حد جزافى ، ذلك أن التغيير يحدث حين تكون اعتقادات جديدة وتغير الاعتقادات القديمة ، أو حين يصبح وجدان جديد مشروطا بالهدف . أى أن تغيير الاتجاهات يبنى على نفس أسس تكوينها ، ولكن هناك ثمة فرق هام ، هو أن الفرد يكون له مشاعر نحو الموضوع . وقد تحدث هذه المشاعر

السابقة بعض المقاومة للمعلومات الجديدة . ويكاد يكون من المحتم أن يكون تعديل الاعتقاد مكونا هاما فى تعديل الاتجاه ، ذلك أنه اذا أردنا تعديل اتجاه ، أى تعديل مشاعر شخص نحو موضوع ، فانه يغلب أن نحاول تعديل اعتقاداته عن هذا الموضوع . وهذه هى الاستراتيجية التى تتبعها معظم وسائل الاتصال الجماهيرية ، كأن توضح الآثار المدمرة للتدخين ، الا أن النظريات تختلف فيما بينها حول افتراضاتها عن الدوافع التى تسهم فى تغيير الاتجاه ، وسوف نعرض فيما يلى لبعض هذه النظريات ، وقد سبق الاشارة الى بعضها فى فصول الباب الأول .

## نظريات التوازن والاتساق :

تفترض هذه النظريات ان الانسان يحاول الاحتفاظ باتساق سيكولوجى بين اعتقاداته واتجاهاته وسلوكه ، أى التكافؤ بين المعرفة والوجدان والفعل . فهو حين يعى بوجود تناقض بين اعتقاداته واتجاهاته ، يكون مدفوعا الى استعادة الاتساق . ولذلك ، فان تعديل الاعتقاد أو الاتجاه يتعين أن يحدث اذا حصل الفرد على معلومات جديدة لا تتسق مع آرائه السابقة أو اذا كان عدم الاتساق بين اعتقاداته واتجاهاته الحالية يزداد بروزا . وتمثل نظرية هيدر Heider نموذجا من نماذج الاتساق الأولى . وهى تفترض أنه اذا كانت هناك علاقة وجدانية قوية ايجابية بين فردين ، فانهما سوف يشعران بالاتساق ، اذا كانت اتجاهاتهما الهامة متفقة . أما اذا اختلفا فى أهم اتجاهاتهما ، فانهما سوف يشعران بعدم الاتساق . ويفترض أن علاقات الاتساق تبعث على الارتياح السيكولوجى والاستقرار ومقاومة التغيير ، بينما يفترض أن علاقات عدم الاتساق تستثير الشعور بعدم الراحة أو الاجهاد وعدم الاستقرار والانفتاح على التغيير . فمثلا ، اذا كان كل من الزوج والزوجة لهما نفس الاتجاه نحو انجاب الأطفال ، فان علاقاتهما سوف تكون مريحة ومستقرة ، على الأقل بالنسبة للأطفال . أما اذا كان أحد الطرفين يريد أطفالا بينما لا يريدهم الطرف الآخر ، فسوف يكون هناك عدم استقرار ومعاناة وضغوط تدفع الى تغيير من نوع ما . وتتنبأ نظرية الاتساق والتوازن بعكس ذلك تماما حين يكره الطرفان كل منهما الآخر . ففى هذه الحالة ، تكون العلاقات الوجدانية متوازنة اذا اختلف الطرفان فى اتجاهاتهما الهامة ، وتكون غير متوازنة اذا كان لكل منهما نفس الاتجاه . فمثلا ، اذا اكتشفت أن شخصا تكرهه كراهية شديدة يشاركك فى اعتقاداتك الدينية أو السياسية ، فان نظرية التوازن تتنبأ بأنك سوف تعانى وسوف تكون مدفوعا لاستعادة التوازن الى هذه

العلاقة ، بينما اذا علمت أن الشخص الآخر الذى تكرهه له اعتقادات تختلف عن اعتقاداتك ، فان النظرية تتنبأ بأنه لن تكون هناك ضغوط الى التغيير • الافتراض الأساسى اذن فى نظرية التوازن هو أننا نحب ( أو يتعين أن نحب ) من يشاركنا فى أهم آرائنا ، ونكره ( أو يتعين ان نكره ) من يخالفنا الرأى فى القضايا الهامة بالنسبة لنا ، وأنه حين لا يتفق الموقف مع هذا الافتراض الأساسى ، فاننا تكون مدفوعين الى استعادة التوازن فى العلاقة • ويتحقق ذلك عن طريق تغيير اتجاهاتنا نحو الموضوع أو القضية • فمثلا ، قد تقنع الزوجة فى المثال السابق ، نفسها بأن انجاب الأطفال قد يكون أمرا طيبا ، أو قد نغير اتجاهنا نحو الشخص الآخر ، فنحب من يتفق معنا فى الاتجاه ونكره من يختلف معنا • وبالطبع ، قد يكون هذا البديل غير عملى فى بعض الظروف كما هو الحال فى المثال السابق للزوج والزوجة ، أو قد نحاول اقناع الطرف الآخر بتغيير اتجاهه ، وبذلك نعيد التوازن الى العلاقة ، كأن تحاول الزوجة اقناع زوجها بأن الأطفال مسئولية ثقيلة • ويفترض هيدر اننا سوف نقوم بالتغيير الأقل تكلفة لاستعادة التوازن الى العلاقة • ففى العلاقة الوجدانية الايجابية ، يزداد احتمال أن نغير اتجاهنا أو نحاول تغيير اتجاه الطرف الآخر • وفى العلاقة الوجدانية السلبية ، يحتمل أن نغير اما اتجاهنا نحو الآخر أو اتجاهنا نحو الموضوع •

ويؤخذ على نظرية التوازن أنها مفرطة فى البساطة ، وينقصها التحديد الأدق • فمثلا ، لا تهتم النظرية بدرجات الحب للآخر أو لموضوع الاتجاه ، وهو أمر واضح الأهمية ، لأن درجة المعاناة التى سوف نحس بها فى علاقة غير متوازنة سوف يتوقف على أهمية موضوع الاتجاه بالنسبة لنا ، وعلى درجة حبنا أو كراهيتنا للشخص الآخر • كما أن النظرية لا تحدد بوضوح كيفية التنبؤ عن الطريقة التى سوف يستعاد بها التوازن فى علاقة معينة • وأخيرا ، فان النظرية تبالغ فى تأكيد الحاجة الى التوازن ، فنحن غالبا ما نختلف مع آخرين نحبهم أو نعترف بأننا نشارك من نكرهم فى اتجاهاتنا ، دون أن نشعر بالمعاناة • ونحن نعلم أن الناس يصعب أن يتفقوا أو يختلفوا على كل شىء • وهناك ما يدل على أننا نفضل العلاقة الوجدانية الايجابية على السلبية مع الآخرين ( بصرف النظر عما اذا كان الشخص الآخر يتفق أو يختلف معنا ) ، كما أننا نفضل الاتفاق فى الآراء على الاختلاف ( بصرف النظر أيضا عما اذا كنا نحب الآخر أو نكرهه ) • وهذه قد تعلو فى أهميتها تفضيل علاقة توازن على عكسها • وقد يفيد فى هذا المجال أن نذكر القول السائر « الخلاف لا يفسد للود قضية » •

## نظرية فستنجر فى التنافر المعرفى :

تمثل هذه النظرية نموذجا من نظريات التوازن والاتساق ، وتهتم أساسا بتأثيرات التنافر على اعتقادات واتجاهات وسلوك الناس . ولنتصور شخصا يريد شراء سيارة مثلا ، وهو فى حيرة بين شراء السيارة ( أ ) وهى فخمة ومريحة ولكنها غالية الثمن ، والسيارة (ب) وهى صغيرة واقتصادية وأرخص ثمنا . فاذا قرر الشخص شراء السيارة (ب) فانه سوف يواجه تنافرا بعد اتخاذ القرار فى المقارنة بين الاختيارين ، كما انه يواجه اتساقا فى نفس الوقت . فهناك اتساق بين شراء (ب) ورخص ثمنها كما أن هناك اتساقا بين عدم شراء السيارة ( أ ) وغلو ثمنها . ولكن التنافر يحدث بين فخامة السيارة ( أ ) وعدم شرائها . وتوجد ثلاث طرق للتقليل من التنافر : (١) تغيير المعارف المتنافرة بحيث تتسق فيما بينها ، ومن أمثلتها : « السيارة (أ) لم تكن فخمة ، بل أنها لم تكن مريحة أكثر من (ب) ؟ (٢) اضافة معارف جديدة متسقة مثل : « السيارة أ تسبب مشكلات فى المدينة لكبر حجمها » ؛ (٣) تغيير أهمية معرفة أو أكثر عن طريق زيادة أهمية المعارف المتسقة أو التقليل من أهمية المعارف المتنافرة ، فيقرر الفرد مثلا أن ثمن الوقود فى تزايد ، أو أن الفخامة ليست هامة لأن السيارة ليست أكثر من وسيلة للمواصلات ، الخ . ويتأثر مدى معاناة التنافر بعد اتخاذ القرار بعدد من العوامل منها : (١) أن القرارات الأكثر أهمية تستثير تنافرا أكبر مما تستثيره القرارات غير الهامة ، (٢) كلما تقاربت جاذبية البدائل ( أى كلما أصبح القرار أكثر صعوبة ) كلما زاد التنافر بعد اتخاذ القرار ، (٣) كلما زاد التشابه بين البدائل كلما قل التنافر . فمثلا ، الاختيار بين سيارتين يثير تنافرا أقل مما يستثيره الاختيار بين سيارة ورحلة طويلة ممتعة ، لأنه فى الحالة الأولى ، يحصل الفرد على سيارة ، بينما يتخلى فى الثانية عن شىء مختلف تماما عما حصل عليه .

ونظرية التنافر لها تطبيقات أخرى بالاضافة الى موضوع « اتخاذ القرار » ومن هذه التطبيقات « دفع الشخص الى الانصياع » ، وظاهرة « التعرض الانتقائى » . فقد يدفع الفرد الى السلوك مسلكا يتناقض مع اتجاهه . وفى تجربة كلاسيكية قام بها فستنجر وكارلسميث (٢٧) ، خلقا موقفا تجريبيا يدفع فيه الأفراد الى القول كذبا بأن عملا « مملا » كان ممتعا وذلك مقابل مبالغ متفاوتة . وقد افترضا أن الشخص الذى يدفع له ٢٠ دولارا مقابل الكذب ، سوف يضيف معرفة جديدة بالاضافة الى معرفة أن « العمل ممل » و « اننى ذكرت لشخص آخر أنه ممتع » ، وهى أنه « قد دفع لى مبلغ كبير لكى أقول للشخص الآخر أن العمل

ممتع » وهو ما يتسق مع سلوكه ، ولذلك فانه سوف يخبر تنافرا أقل من الشخص الذى دفع له دولار واحد فقط • أى أن تقديم أسباب خارجية جيدة للسلوك مسلكا مضادا للاتجاه ، سوف يقلل آليا من مقدار التنافر ، وذلك لأن الأسباب الخارجية تتسق مع ( أى تشرح ) السلوك المضاد للاتجاه • وقد وجد الباحثان أن الأفراد الذين دفع لكل منهم دولار واحد مقابل الكذب ، ذكروا أن العمل كان ممتعا بنسبة أكبر مما ذكرها الأفراد الذين دفع لكل منهم عشرون دولارا مقابل الكذب ، ويفترض أن من حصل على دولار واحد قد قلل من التنافر عن طريق تغيير معرفة متنافرة ، فأقنع نفسه بأن العمل لم يكن مملا • وتتفق هذه النتيجة مع نظرية فستنجر ، اذ تفترض أن مقدار التنافر ، وبالتالى مقدار التغير فى الاتجاه يرتبط ارتباطا سلبيا بمقدار الثواب أو التبرير الذى يتلقاه الشخص للانخراط فى سلوك يتناقض مع اتجاهه • فاذا التزم طفل مثلا بسلوك غير سار ( مثل أكل طعام مكروه لديه ) تحت تأثير ضغوط من الوالدين ، أو وعد بمكافأة ، فان الطفل قد يقدر هذا الطعام على أنه مقبول • وقد يكون أكثر استعدادا لتصديق ما يقال عن مزايا هذا الطعام بازدياد التزامه بتناوله • وذلك هو مضمون نظرية التنافر المعرفى ، أى التقبل الخاص لسلوك معين بعد الالتزام العلنى به • وقد ثبت بالتجارب أن الفرد اذا اشترك فى « لعب دور » لا يتسق مع رأيه الخاص ، فان ذلك يمكن أن يخلق تنافرا معرفيا ، وبالتالى يمكن فى ظروف معينة أن يؤدى الى تغيير فى الاتجاه • ويفسر فستنجر ذلك على أساس أنه اذا كان السلوك الظاهر هو نتيجة الوعود أو التهديدات ، فان مقدار التنافر سوف يصل الى الحد الأقصى اذا بلغت هذه الوعود او التهديدات مجرد الحد الأدنى الذى يكاد يكفى الى اعلان الرأى المخالف • ولكن اذا زادت الوعود أو التهديدات عن ذلك الحد ، فان مقدار التنافر سوف يقل ، لأن ذلك يمد الفرد بأساس كاف لعدم الاتساق بين الاتجاه والسلوك • أما اذا كان الثواب أو العقاب صغيرا ، فلن يكون هناك تنافر • ونظرا لأن هذه النتائج لا تتفق مع نتائج البحوث القديمة فى تأثير الحافز ( أى الحصول على تغيير أكبر فى الاتجاه بتأثير الحوافز الكبيرة وليس بتأثير الحوافز الصغيرة ) فان بعض الباحثين ( لى ٢٥ ، ص ٥٣٤ ) حاولوا شرح تأثير النوعين من التأثير بافتراض منحنى على شكل الحرف الانجليزى «U» لتمثيل العلاقة بين تغير الاتجاه والتبرير الناتج ، أى التبرير الذى ينتج بفعل الأسباب التى تؤيد التزاما بالانخراط فى السلوك المؤدى الى عواقب منفرة مطروحا منه الأسباب المضادة للالتزام • أى أنه حين يكون التبرير غير كاف ، يحدث التنافر ، وهو يتناقص عن طريق تغيير الاتجاه لكى يستقيم مع الالتزام •

فاذا زاد التبرير الناتج حتى يصبح كافيا ، فان التنافر وتغير الاتجاه ينقصان . وحين يتجاوز التبرير الناتج حد الكفاية ، أى يصبح أكثر من كاف ، فان تغير الاتجاه يزداد بفعل حافز أو عملية تدعيم ثانوى .

وقد لوحظ أن التحذيرات التى تسبق التعرض للرسالة تنتج عنها تحولات فى الاتجاه . ففى تجارب « كشف حساب الدوافع » يطلب من الأفراد أن يكتبوا قائمة بالعواقب الطيبة والعواقب غير الطيبة لمسار سلوكى قبل التعرض لاتصال يدعو لاتباع هذا المسار . وقد وجد أن مثل هؤلاء الأفراد يزداد تمسكهم بالمسار اذا قورنوا بمن لم يطلب منهم اعداد كشف الحساب . وتشير البحوث المعاصرة الى أن العواقب غير المرغوب فيها ، والمسئولية الشخصية للفرد عن سلوكه ضروريان للحصول على تغير أكبر فى الاتجاه بالصورة التى تتنبأ بها نظرية التنافر المعرفى . ويبدو أن حرية الاختيار تزيد من المسئولية الشخصية ، كما تزيدها أيضا البصيرة ، وكذلك تزيدها التنسيبات المباشرة التى يقدمها القائم بالتجربة ، وقد وجد أن التنسيبات التى يقدمها الملاحظون عن فقدان حرية الاختيار يمكن أن تزيل المسئولية الشخصية ، الا أن ازالة العواقب غير المرغوب فيها يبدو أنها تزيل المسئولية الشخصية فقط اذا كانت الأفعال المضادة للاتجاه غير سارة ( مثل المذاق المر للكحوليات ) وليس اذا كانت متنافرة خلقيا ( مثل السرقة أو الكذب ) .

وكذلك أوضحت البحوث الحديثة ( ١٨ ، ص ٣٨٣ ) أن مبدأ الاتساق ، بالاضافة الى تأثيره فى تغيير الاتجاه ، يمكن أن يتوسط التغير فى السلوك الظاهر كما يحدث فى الانصياع الى رجاء أو مطلب . ويستخدم فى ذلك اسلوبان : الأول هو اسلوب « قدم – فى – الباب » وهو يبدأ بمطلب صغير ، يقبله الشخص عادة ، ثم ينتقل الى مطلب أكبر . وقد وجد أن هذا الاجراء ييسر تقبل الفرد للمطلب الكبير . ويفسر ذلك على أساس الاتساق ، أى أن الفرد بعد أن يستجيب للمطلب الأول الصغير ، ينظر الى نفسه على أنه أكثر استعدادا للانصياع عما كان قبلا . ولكى يكون متسقا مع هذا الادراك الجديد للذات ، فانه يكون أكثر استعدادا لتقبل المطالب الأكبر ، والتكتيك الانصياعى الآخر القائم على أساس ضغوط الاتساق يتمثل فى أسلوب « الكرة المنخفضة » . وتعنى هذه الظاهرة أنه اذا اتخذ قرار بالقيام بفعل ، فانه ينزع الى الصمود ، حتى بعد زيادة ثمن أو تكلفة أداء العمل . وفى التجارب فى هذا المجال ، يطلب من الفرد اتخاذ قرار ارادى لأداء سلوك مستهدف ، ثم تزاد تكلفة أداء السلوك بعد ذلك . وقد وجد أن الانصياع لمثل

هذا المطلب يكون أكبر مما لو علم الفرد بالتكلفة المرتفعة منذ البداية · وقد استخدم هذا الاسلوب فى مجال توفير الطاقة ·

وفى ضوء نظرية التنافر المعرفى ، قد يكون من الضرورى استخدام الدرجة الكافية من القهر للحصول على الانصياع · لأن ذلك سوف يخلق تنافرا بعد الانصياع يليه تغير فى الاتجاه · وقد يكون ذلك ضروريا فى الحالات التى يكون فيها التغيير مطلبا ملحا مثل مواجهة « الغش الجماعى » ، وبخاصة حين تفشل المصادر الأخرى ، ولا يتوفر بديل أنسب · وبالطبع ، يتحتم مراعاة الظروف الحضارية المعينة ·

ورغم أن تطبيق نظرية التنافر المعرفى قد أسهم فى مجالات عديدة منها : التحرر من الخوف المرضى من الثعابين ، وعلاج السمنة المفرطة ، وعلاج تعاطى الكحول ، الخ · الا أن ذلك لا ينفى وجود تفسيرات أخرى · ولنأخذ مثالا لذلك : اذا قبل شخص عن طواعية كتابة مقال يؤيد الاجهاض ، وتغير اتجاهه من المعارضة أصلا الى التأييد ، فان ذلك يفسر على أنه فى هذه الحالة يحس بالتنافر ، ونظرا لأنه قبل الكتابة ، فانه يغير اتجاهه حتى يقلل من التنافر · أما اذا أرغم على الكتابة تأييدا للاجهاض ، فانه فى هذه الحالة لن يحس بالتنافر · وتقدم داريل بم ( فى ٧٦ · ص ١١٣ ) فى نظرية « ادراك الذات » تفسيرا يفترض أن الفرد يعرف اتجاهه من ملاحظة سلوكه الظاهر ومن الظروف التى يحدث فيها السلوك · ونحن حين نسأل عن اتجاهنا نحو قضية معينه ، فاننا نستعرض أفعالنا الارادية فى الماضى ، والتى ترتبط بهذه القضية ، ونستنتج اتجاهنا من هذا السلوك · ونظرا لأن الفرد حين يكتب طواعية ضد اتجاهه ، فانه يدخل هذا السلوك فى تحليله لأفعاله الماضية ، ويعبر بما يتفق مع هذا السلوك · ولذلك يبدو أنه قد غير اتجاهه · أما الشخص الذى أرغم على الكتابة ، فانه لا يدخل هذا السلوك فى تحليله ، ولذلك فانه لن يظهر تغيرا فى الاتجاه · وثمة تفسير ثالث يتمثل فى نظرية « ضبط الانطباع » Impression management ومؤداها أن الفرد ينشأ على الظهور مظهرا متسقا أمام الآخرين · ولذلك ، فان الفرد الذى يكتب ضد اتجاهه يحب أن يظهر للقائم بالتجربة أن اتجاهه يتفق مع سلوكه ، ولكنه فى حقيقة الأمر لم يغير اتجاهه · ( فى ١٠٩ ، ص ١٠٣ ) ويصعب تفضيل نظرية على أخرى ، اذ ثبت صدق كل منها فى بعض التجارب · فمثلا ، وجد أن الانحراف الضئيل عن اتجاه الشخص ينتج تغيرا فى الاتجاه عن طريق الادراك الذاتى ، بينما ينتج السلوك الذى ينحرف انحرافا كبيرا عن اتجاه الفرد تغيرا

من خلال التنافر · وقد يرجع ذلك الى احتمال أن نظرية التنافر تنطبق في الحالات التى تكون فيها الاتجاهات مركزية ، بينما تنطبق نظرية ادراك الذات فى الحالات التى تكون فيها الاتجاهات أقل مركزية ·

أما من حيث ظاهرة التعرض الانتقائى selective exposure فان فستنجر يفترض أن الناس يعرضون أنفسهم عن عمـد للمعلومات التى تتفق مع اعتقاداتهم واتجاهاتهم وسلوكهم فى الماضى · ولكن الناس أيضا يسـعون الى المعلومات المفيـدة لهم حتى اذا كانت متنافرة مـع اعتقاداتهم · وكذلك ، قد يستثير الفضـول وحب المعرفة السعى الى معلومات متنافرة مع اعتقاداتنـا · فاذا ضبط متغير الفـائدة وحب الاستطلاع وغيرهما ، فان عوامل التعرض الانتقائى يكون لها تأثيرها ، وهو ما أثبتته التجارب · وكذلك يتعين اعتبار متغيرات الشخصية فى هذا الموضوع ·

ويثار عدد من الاعتراضات على نظرية التنافر ، منها أنه يصعب قياس التوتر الناشىء عن التنافر كميا ، اذ يستحيل تحديد كل العناصر المعرفية المرتبطة بالموقف المعين · كما أن النظرية لا تسمح بالتنبؤ الدقيق عن كيفية الاقلال من التنافر ، ولا تأخذ فى الاعتبار الفروق الفردية من حيث درجة تحمل التنافر ·

**المنهج الوظيفى :** توحى كل من نظريتى التوازن والتنافر بأن تعديل الاتجاه أمر يمكن تحقيقه بسهولة ، الا أن ذلك لا يتفق مع واقع خبراتنا · وتقدم نظريات أخرى تفسيرات تتفق مع هذه الخبرات ومنهـا المنهج الوظيفى لكاتز ( فى ٧٣ ، ص ١٤٠ ) ·· ويفترض هـذا المنهج أن الاعتقادات والاتجاهات تسد حاجات هامة للفرد ، ولذلك فهى تقاوم التغيير · ويحدد كاتز أربع وظائف للاتجاهات سبق أن أشرنا اليها فى ايجاز ، وهى : (١) يتكون الكثير من اتجاهاتنا نتيجة الثواب والعقاب اللذين تلقيناهما فى الماضى ، أى أن هذه الاتجاهات تخدم بوصفها أداة لزيادة الثواب وللاقلال من العقاب فى المستقبل · فمثلا ، قد يكون الفرد اتجاها طيبا نحو شخص أحسن اليه ، ويساعد هذا الاتجاه على مواصلة التفاعل مع الشخص الذى سوف يزيد بالتالى من احسانه ؛ (٢) وظيفة المعرفة لمساعدتنا على فهم وتفسير ما يصعب شرحه بغير هذه المعرفة · فقد نفهم اتجاهات عدوانية من جانب مجموعة بشرية نحو مجموعة بشرية أخرى على أساس سوءأفرادها ، (٣) حمـاية الفرد من التصريح لنفسه بالحقائق المؤلمة ، وهو اتجاه دفاعى عن الأنا يحمى تقدير الشخص لذاته أو مفهوم الذات لديه · فمثلا ، قد يمد التعصب العنصرى الفرد غير

الآمن بنوع من الشعور بالتفوق : (٤) يمكن أن تؤدى الاتجاهات وظيفة التعبير القيمى ، وهو نوع من الاتجاهات يسمح للفرد بالتعبير عن فرديته وهويته وقيمه . فمثلا ، قد يعبر زعيم دينى عن الاتجاهات التى يسم بها أفراد جماعته ، وذلك بالاشادة باخلاصهم وولائهم .

ويقرر كاتز أن الاتجاه الواحد قد يؤدى وظائف مختلفة للأفراد المختلفين . فمثلا ، قد يكره ثلاثة طلاب نفس المنهج الدراسى ، الأول لأن المنهج ممل ( أداة عقاب ) ، والثانى لأنه لا يستطيع أن يفهم لماذا حصل فيه على تقدير منخفض ( معرفة ) ، والثالث وقد حصل على تقدير منخفض أيضا ، الا أنه يعتقد أنه طالب ضعيف ( وقد يكون ذلك تحت شعورى ) ، ولكى يتجنب الاعتراف بذلك ، فانه يقرر أن المنهج ممل وان التقدير غير عادل ( وظيفة دفاعية ) . ويشرح كاتز السبب فى صعوبة تعديل الاتجاه على أساس ان الاتجاه يخدم بوصفه أداة ، يمكن تعديله فقط عن طريق تقديم ثواب أو عقاب جديدين مع ازالة المتعلقات القديمة . والاتجاه الذى يؤدى وظيفة معرفية يمكن تغييره فقط عن طريق تقديم طرق بديلة لفهم الأحداث المحيرة . والاتجاهات الدفاعية هى الأصعب فى تغييرها ، ويتحقق ذلك فقط عن ازالة التهديد الكامن . والاتجاهات المعبرة عن القيم يمكن تغييرها عن طريق تغيير القيم الكامنة أو عن طريق توعية الفرد بأن الاتجاهات لا تتفق حقيقة مع القيم . والخلاصة ، أن نموذج كاتز يرى أن مجرد تقديم معلومات ( اعتقادات ) يندر أن يكون كافيا لتعديل الاتجاهات ، كما أنه يرى أن نظريتى التوازن والتنافر تبالغان فى تقدير تأثير عدم الاتساق القليل فى تغيير الاتجاه . ولكن يعيب المنهج الوظيفى أنه لا تتوفر لدينا وسائل لقياس الوظائف التى تخدمها الاتجاهات مما يصعب معه اختبار النظرية رغم جاذبيتها ومعقوليتها .

**مجابهة القيم :** يقترح روكيش ( فى ٧٣ ، ص ١٠٧ ) أسلوبا يسميه « مجابهة القيم » Value Confrontation أو « مواجهة الذات » يمزج بين نموذج الاتساق والنموذج الوظيفى ، ويهدف الى التأثير فى الناس لتغيير الأهمية التى ينسبونها الى قيم معينة . وبالتالى الى التأثير فى سلوكهم .

ذلك أنه اذا كانت القيم مركزية ، فان الاعتقادات المرتبطة بتصور الفرد لنفسه تكون أكثر مركزية ، ومن ذلك هويته الجنسية والعرقية وقدراته ( أو نقصها ) ، ومواطن القوة أو الضعف بدنيا وفكريا وانفعاليا ، فاذا أمكن توعية الفرد بالتناقض بين قيمه وبين تصوره لذاته ،فانه يمكن دفعه الى تعديل قيمه الأقل مركزية بحيث تتسق مع

تصوره لذاته . وفى تجربة كلاسيكية طبق فيها مقياس للاتجاه نحو السود على طلبة جامعة ولاية ميشيجان ، ثم تلاهـا بعد فترة تطبيق قائمة روكيش للقيم النهائية . وبعد ذلك ، أخبر الطلبة بمتوسطات ترتيب طلبة الجامعة للقيم وذكر لهم أن « المساواة » كان ترتيبها رقم ١١ ، بينما حصلت « الحرية » على الرتبة الأولى . ويعنى ذلك أنهم يهتمون بحريتهم أكثر من اهتمامهم بحرية الآخرين . وبعد ذلك حدد الطلبة مدى مشاركتهم فى أنشطة الحقوق المدنية ، وعرضت عليهم بيانات توضح أن المشاركين فى حركة الحقوق المدنية يضعون المساواة فى مرتبة أعلى قليلا من الحرية ، وأن هؤلاء الذين يكتفون بمجرد التعاطف مع الحركة يرتبون القيم كما رتبها طلبة الجامعة . أما من لا يتعاطفون مع الحركة فانهم يضعون الحرية فى مرتبة أعلى بكثير من المساواة . ويوضح ذلك مرة أخرى أن من يعارضون الحقوق المدنية لا تهمهم فى حقيقة الأمر الا حريتهم هم ، وليس حرية الآخرين . وقد أوضحت الدراسة أن نتائج « مواجهة الذات » تختلف من جماعة لأخرى . فأولئك الذين يضعون المساواة فى مرتبة عالية ويتسمون باتجاهات ايجابية نحو السود . لا يحسون بتناقض بين قيمهم واتجاهاتهم أو بين قيمهم واتجاهاتهم وبين تصورهم لذواتهم بوصفهم مهتمين بحرية الآخرين ، وبوصفهم ديموقراطيين . أما أولئك الذين كشفوا عن اتجاهات ايجابية نحو السود وترتيب منخفض لقيمة المساواة ، فلا بد أنهم شعروا بتناقض بين قيمهم واتجاهاتهم وبينها وبين تصورهم لذواتهم ، وبالتالى تتغير قيمهم فى اتجاه أقوى نحو المساواة . أما الأشخاص المعادون للحقوق المدنية المناصرون للمساواة ، فانه يتعين أن يغيروا اتجاهاتهم لتحقيق الاتساق بينها وبين قيمهم وتصورهم لذواتهم . وأخيرا ، فان الأشخاص المناهضين للحقوق المدنية والذين يضعون المساواة فى مرتبة دنيا ، قد يبدو للوهلة الأولى أنهم متسقون فى اتجاهاتهم وقيمهم ، ولكن التجربة قد وضعتهم فى وضع غير مريح يظهرهم بأنهم متمركزون حول ذواتهم وغير مبالين بحرية الآخرين . وقد أدى ذلك الى تغير ايجابى فى كل من الاتجاه والقيم . وتشير نتائج اعادة تطبيق مقياس الاتجاه ومقياس القيم بعد عدة أسابيع أو عدة أشهر الى صحة فروض روكيش ، فلم تتغير المجموعة الأولى ، بينما ارتفعت رتبة قيمة المساواة لدى المجموعة الثانية وزادت ايجابية الاتجاه لدى الفئة الثالثة ، بينما أصبح الاتجاه ايجابيا وقيمة المساواة أعلى لدى أفراد الفئة الرابعة . وفضلا عن ذلك ، فانه بعد مضى عدة شهور ، ثم عام على التجربة ، وجد أن عدد من استجابوا من أفراد التجربة لدعوة الجمعية القومية لتقدم الملونين للانضمام الى أنشطتها ، قد زاد ثلاثة أضعاف بين أفراد التجربة مقارنا

بأفراد مجموعة ضابطة من طلاب الجامعة · وقد وجدت نتائج مماثلة فى مجالات أخرى مثل التدريس والايكولوجيا والصحة توضح قوة تأثير أسلوب « مواجهة الذات » فى أحداث تغييرات مؤقتة ودائمة فى القيم والاتجاهات والسلوك ·

## نظرية الحكم الاجتماعى : Social Judgment Theory

تهتم هذه النظرية لشريف وهو فلاند ( ٧٣ ، ص ١٠٩ ) أساسا بتأثيرات الرسائل الاقناعية على الاتجاهات أكثر مما تهتم بالاقناع الذاتى · ويميز شريف وهوفلاند ثلاث مناطق منفصلة يمكن تحديد مواقعها على أى بعد للاتجاه ويسميان كلا منها « مدى » · latitude أو نطاق . وتختلف فى تقبلها من جانب الفرد · وهذه هى : (١) مدى التقبل acceptance ، وهو مدى المواقع على قضية ( أو مقياس للاتجاه ) والذى يجد الشخص أنه مقبول لديه ؛ (٢) مدى الرفض rejection أى مدى المواقع الذى يجد الشخص أنه غير مقبول أو مرفوض ؛ (٣) مدى عدم الالتزام non commitment وهو مدى المواقع الذى يجد الفرد أنه غير مقبول وغير مرفوض · وتقرر نظرية الحكم الاجتماعى أن استجاباتنا لعبارات عن القضية تعتمد على اتجاهاتنا · فاذا كانت العبارة تتفق اتفاقا معقولا مع نظرتنا ، فاننا يغلب أن نجدها مقبولة ، أما اذا كانت العبارة لا تتفق نوعا ما مع اتجاهاتنا ، فقد نجدها غير مقبولة وغير مرفوضة · أما اذا كانت العبارة تتعارض تماما مع اعتقادنا ، فانه يغلب أن نرفضها · ويفترض شريف وهوفلاند أيضا ، أننا حين نسمع عبارة تقع فى مدى تقبلنا ، فاننا نفسرها على أنها أقرب الى نظرتنا مما هى عليه فى الواقع · وتسمى هذه الظاهرة « التمثل » assimilation ، أى أننا نتمثل العبارات المقبولة الى جانب موقعنا · ومن الناحية الأخرى ، فاننا حين نسمع عبارة تقع فى مدى الرفض ، فاننا نفسرها على أنها أبعد عن نظرتنا مما هى عليه حقيقة ، وتسمى هذه الظاهرة « التضاد » Contrast · ولكى تفسر النظرية صعوبة تعديل الاتجاه ، يقدم شريف وهوفلاند جانبا آخر هاما من جوانب نظريتهما ، وهو « انشغال الأنا » ego involvement ويشير الى أهمية اتجاه أو قضية بالنسبة للفرد · ويعنى ارتفاع انشغال الأنا التزام شخصى بقضية ويلاحظ أن معنى هذا المفهوم يختلف عن مفهوم الانجاه الدفاعى عن الأنا ، وهو الاتجاه الذى يحمى الفرد من الاعتراف بواقع شخصى غير مشرف للفرد ، بينما يشير انشغال الأنا الى أهمية الاتجاه وليس الى الوظيفة التى يؤديها · وتفترض نظرية الحكم

الاجتماعي أن الأشخاص الذين يرتفع لديهم انشغال الأنا · يكون مدى الرفض لديهم أكبر مما هو لدى الأشخاص الذين ينخفض لديهم انشغال الأنا ، ونظرا لأن مدى التقبل يظل ثابتا بصرف النظر عن انشغال الأنا ، فان ذلك يعني أن مدى عدم الالتزام يصبح أصغر كلما زاد انشغال الأنا · ويفترض كذلك أن « التمثل » و « التضاد » يكونان أشد لدى الأشخاص ممن يرتفع لديهم انشغال الأنا عما هو لدى من ينخفض لديهم هذا الانشغال ، أي أن انشغال الأنا يزيد النزعة الى تفسير العبارات المقبولة على انها أقرب الى موقع الشخص مما هي عليه في الواقع ، ورؤية العبارات غير المقبولة أبعد من موقع الشخص عما هي عليه في الواقع · وتفترض نظرية الحكم الاجتماعي بأنه اذا أيدت رسالة اتصالية موقعا داخل مدى التقبل ، أو داخل مدى الالتزام لدى الفرد ، فانها سوف تغير الاتجاهات بمقدار أكبر مما لو كان موقع الرسالة داخل مدى الرفض ، بل انه اذا كان الموقع الذي تدافع عنه الرسالة متطرفا · فقد تكون النتيجة تعديلا في الاتجاه في عكس الوجهة المقصودة ·

وتوضح النظرية أن تعديل اتجاهات الأشخاص المنشغلين انشغالا عاليا أمر صعب · فالرسالة التي تدافع عن موقع يقع في مدى رفض الشخص سوف ترفض ، ولذلك لن تحدث تعديلا في الاتجاه ·ونظرا لأن من يرتفع انشغال الأنا لديهم ، ينكمش لديهم مدى التقبل ويكون لديهم أيضا مدى واسع من الرفض ، فانهم سوف يرفضون معظم الرسائل · وفضلا عن ذلك ، فان من يرتفع لديهم انشغال الأنا ، يكون تمثلهم بمقدار أكبر ، وينزعون الى النظر الى الرسائل داخل مدى تقبلهم على أنها تدافع أساسا عن آرائهم ، ولذلك فانهم لا يشعرون بضغط لتعديل اتجاههم · وحين تدافع رسالة عن موقع داخل مدى تقبل الشخص ، فانها سوف تحدث تغيرا في الاتجاه فقط اذا نظر اليها على أنها تدافع عن موقع يختلف على الأقل عن الاتجاه الحالي للشخص ، وهو احتمال قليل بالنسبة لمن يرتفع لديهم انشغال الأنا · وهكذا ، فان الطريق لأحداث تغيير في اتجاهات هؤلاء الأفراد هو تقديم رسالة تدافع عن موقع داخل مدى عدم الالتزام ، اذ يفترض أن مثل هذه الرسائل لن ترفض ، ولن تتمثل في موقع الشخص ، ولذلك يمكن أن تدفع الى تعديل الاتجاه · الا أن هؤلاء الأفراد أيضا يكون مدى عدم الالتزام لديهم صغيرا جدا ، ولذلك يمكن أن تفشل أيضا هذه الاستراتيجية ، اذ يصعب صياغة رسالة تقع في الموقع الصحيح تماما ، ولكن من الضروري في الواقع العملي أن يتحسس القائم باعدادها مدى كل من التقبل والرفض وعدم الالتزام لدى الشخص بأدق قدر ممكن · ولكن

بحوثا أخرى ( فى ٧٦ ، ص ١٩٠ ) لم تجد أن التغير فى الاتجاه كان أقل بزيادة التباعد بين موقف الرسالة وموقف الجمهور ، مما يدعم ما يسمى استراتيجية « اطلب القمر » "ask-for-the-moon" strategy وبخاصة اذا كانت الحجج المؤيدة قوية وثرية وعديدة ، واذا كانت موجهة لجمهور مهتم بالقضية · ورغم أن النظرية تشرح بوضوح أسباب صعوبة تعديل الاتجاهات ، الا أنه تنقصها الدقة فى التنبؤ نتيجة لضيق حدودها ، ولأنها تساوى بين الاتجاه وانشغال الأنا · كما أنها تتجاهل عوامل أخرى مثل العلاقة بين صاحب الرسالة ومتلقيها ·

## قضية العلاقة بين الاتجاه والسلوك

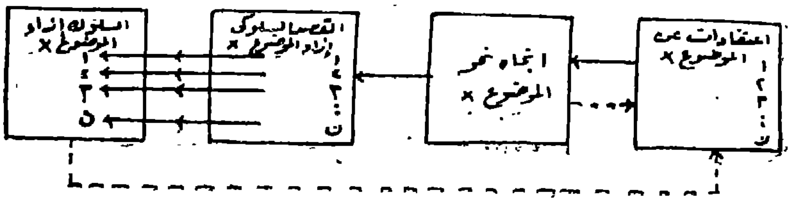
قد يتساءل البعض : لماذا نهتم بدراسة الاتجاهات طالما أن الهدف النهائى هو السلوك ، وبالتالى لماذا نهتم بدراسة العلاقة بين الاتجاه والسلوك ؟ والجواب هو أن من يتصدون لدراسة الاتجاهات يفترضون ضمنا أن تغيير الاتجاهات يزداد معه احتمال تغيير السلوك ، أى أنهم يقترحون أن الاتجاه يكون غالبا منبئا جيدا عن السلوك · وذلك هو ما يعتمد عليه المروجون فى بحوث التسويق وفى الدعاية السياسية للمرشحين للانتخابات ، وغير ذلك من أوجه النشاط · الا أن عددا غير قليل من الدراسات أظهر ضعف امكانية التنبؤ عن السلوك من الاتجاهات وذلك الى الحد الذى دفع الكثير من الباحثين فى أوائل السبعينات الى اعتبار مفهوم الاتجاه مفهوما لاجدوى منه · وكان من أولى الدراسات التى نبهت الأذهان الى مشكلة العلاقة بين الاتجاه والسلوك ، تلك التى قام بها لابيير أستاذ علم الاجتماع الأمريكى . والتى نشرها عام ١٩٣٤ فى ورقة كان لها صدى كبير بين الباحثين · ذكر لابيير أنه طاف الولايات المتحدة الأمريكية مع رجل صينى وزوجته الصينية ، وقد كانا بالاضافة الى صغر سنهما يتسمان بأناقة الملبس · وقد زار الثلاثة أكثر من ٢٥٠ مؤسسة شملت مطاعم وفنادق ومعسكرات سيارات · ولم يرفض خدمة الرجل الصينى وزوجته غير مؤسسة واحدة بسبب أنهما صينيان · وقد أرسل لابيير استبيانا لكل مؤسسة يسألها اذا كانت تقبل نزيلا صينيا عندها · ومن ١٢٨ مؤسسة أجابت عن الاستبيان ( حوالى نصف المؤسسات التى زارها لابيير مع الرجل الصينى وزوجته ) ذكرت مؤسسة واحدة فقط أنها تقبل النزيل الصينى ، بينما أجابت ١١٨ مؤسسة ( ٩٢٪ ) بالرفض ، وأجابت تسع مؤسسات بأن الأمر يتوقف

على الظروف . وهكذا ، ذكرت غالبية المؤسسات أنها لن تستقبل صينيين بينما أظهر لابيير عمليا أنهـا استقبلتهم . ومن السـهل تفسير هذا التناقض بين الاتجاه والسلوك على أساس أن من أجابوا عن الاستبيان لم يكونوا هم أنفسهم الذين خدموا الصينى وزوجته ، كما أن التعبير فى استبيان عن عدم الاستعداد لاستقبال صينيين أسهل من رفض خدمة صينى وزوجته مظهرهما حسن ويصحبهما أمريكى أبيض . أى أن قياس الاتجاه لم يتسق مع قياس السلوك فى ضـوء ضـغط الموقف ، وهو ما يسمى « عتبة الموقف » Situational threshold . وقد وجد فيكر ( ٧٣ ، ص ١١٩ ) ارتباطا ضـعيفا يقرب من ٣٠ر٠ بين الاتجاه والسلوك فى عرضه لثلاثين دراسة فى هذا الموضـوع . الا أن هـذه الدراسات لم يتحقق لها التساوى بين مقاييس الاتجاهات والسلوك من حيث العتبـات الموقفية ، وهـذا هو ما تنبه له فشباين وآجـزين فى نموذجهما ، والذى يفترض كما سوفه نوضح فى فقرات تالية . أن الاتجاه يتنبأ فقط عن التأييد العـام لطبقة من السلوك فى الموضوع . وقد عاد الاهتمام بدراسة الاتجاهات نتيجة لما أظهرته البحوث من أنه يمكن التنبؤ تنبؤا جيدا عن السلوك من الاتجاه ، وذلك حين تستخدم هذه البحوث طرقا مبنية على أساس من الفهم للقضايا النظرية والمنهجية المرتبطة بالموضوع . وتشير العروض التى تقدم دوريا للتراث الى تزايد فى عدد البحوث التى تعطى نتائج ايجابية فى صورة ارتباطات معتدلة ، بوصفها القاعدة وليس الاستثناء،وذلك فى دراسة اتجاهات هامة اجتماعيا فى مواقف حقيقيـة خارج المعمل . وتقدر ايجلى وزميلهـا هيملفورث ( ٢٥ ) أن عودة الاهتمام الى دراسة الاتجاه بوصفه موضوعا محوريا فى علم النفس الاجتماعى ، ترجع الى هذه النظرة الواعدة فى العلاقة بين الاتجاه والسلوك . والى الاهتمام الحديث بموضوع تشغيل المعلومات information processing وبخاصـة فى موضـوع الاقناع . وقد تجاوزت البحوث اليوم ، النظر فيما اذا كان الاتجاه ينبىء عن السلوك الى النظر فى الظروف التى يمكن فيها أن ينبىء الاتجاه عن السلوك . وفى هذا المجال ، أجرى عدد من الدراسات ، وقدم عدد من النمـاذج نوجز أهمها فى الفقرات التالية :

**نموذج فشباين وآجزين :**

١ — سبق الاشارة الى نموذج فشباين وآجزين فى العلاقات بين الاتجاه والاعتقاد والقصد السلوكى والسلوك . وهما يفترضان أساسا أن اعتقادات الشخص عن موضوع تحدد الطريقة التى يشعر بها الفرد نحو الموضـوع ( أى اتجاه الفرد ) ، ويحدد الاتجاه القصد السلوكى

للفرد ازاء الموضوع ، وأخيرا يحدد القصد السلوكي كيف يسلك الشخص فعلا نحو الموضوع . ويفترض فشباين وآجزين أن الناس يكونون عادة عقلانيين ، وأنهم يستخدمون استخداما منظما المعلومات المتاحة لهم . وهما يريان أن الناس يعتبرون عواقب أفعالهم قبل أن يقرروا القيام بسلوك معين أو عدم القيام به . ولذلك فانهما يسميان منهجهما « نظرية




الشكل ( ٢٢ : ١ ) ـ نموذج فشباين وآجزين فى العلاقات بين الاعتقاد والاتجاه والقصد السلوكي والسلوك ( نقلا عن ٧٣ ، ص ٨٨ ) .

ـــ تأثير　　　ـ ـ ـ ارجاع أثر

الفعل المتعقل » "Theory of reasoned action" . فالشخص يقوم احتمال ان تنتج كل عاقبة عن السلوك ، ويقدر اعتقادات الأشخاص المرجعيين بالنسبة له من حيث وجوب تأدية السلوك ، فى ضوء دافعه هو للاستجابة لتوقعات الأشخاص المرجعيين المعينين ( المكون المعيارى ) ولنوضح ما سبق بمثال : الاعتقادات هى روابط معرفية بين موضوع وصفة ، وتتحدد هذه الروابط عند مستوى احتمال يتراوح من صفر الى ١ . تصور أن لديك ثلاثة اعتقادات أولية بارزة عن شخص تعرفه . أنت واثق ان هذا الشخص ودود ( قوة الاعتقاد ٨ر٠ ) وأنت متأكد بأنه ذكى ( قوة الاعتقاد ٧ر٠ ) وأنت تظن أن هذا الشخص مغرور ( قوة الاعتقاد ٥ر٠ ) . يلاحظ أن اعتقاداتك تربط بين هذا الشخص وصفات الود والذكاء والغرور وانك تقيم هذه الصفات فى مستويات مختلفة . فمثلا تقيم الود والذكاء ايجابيا ولكنك تقيم الغرور سلبيا . يفترض فشباين وآجزين أن الاتجاه نحو موضوع أو قضية أو شخص يمكن التنبؤ عنه عن طريق حساب مجموع الاعتقادات البارزة عن الهدف ، موزونة بقوة الاعتقاد وتقييم الصفة ثم تضاف حواصل الضرب لكل اعتقاد . ويمثل المجموع الاتجاه الكلى . لنفرض فى المثال السابق انك على مقياس يتراوح من ـ ٣ ( سىء ) الى + ٣ ( جيد ) تقيم الود بدرجة + ٣ ، والذكاء بدرجة + ٢ والغرور بدرجة ـ ٢ ، فيكون

اتجاهك الكلي نحـــو الشخص طبقـا لنموذج فشـباين وآجزين هو :
+ ٣ × ٨ر٠ + ٢ × ٧ر٠ - ٢ × ٥ر٠ = ٤ر٢ - ٤ر١ - ٠ر١ = ٨ر٢
أى أن اتجاهك الكلي نحو هذا الشخص اتجاه موجب ، وذلك يبدو أمرا متوقعا • وتثبت تجارب عديدة أنه قد أمكن بنجاح التنبؤ عن اتجاهات الأفراد من معرفة اعتقاداتهم البارزة نحو السـود ، ونحو المرشـحين السياسيين ونحو استخدام حبوب منع الحمل ، الخ ••

وتوضح البحوث ان احتمالات اتساق الاتجاه والسلوك تزداد اذا قدر كل منهما على نفس المستوى من التحديد النوعى • أى أن الاتجاهات تتنبأ عن السلوك تنبؤا جيدا فقط حين يظهر التماثل بين مقاييس كل منهما في أبعاد الفعل والهدف والمجال والزمن • فمثلا ، لا يجب أن يتوقع الباحث قياس الاتجاه نحو فعل مثل قيادة السيارة ، وأن يتنبأ على أساس ذلك عما اذا كان الشخص سوف يقود شاحنة ثقيلة ( هدف ) على طريق جبلى مغطى بالثلوج ( مجال ) في ليلة رأس السنة ( الزمن ) • واذا أعددنا مقياسا للانشغال العام بأمور البيئة ، فان ارتباطه بسلوك معين محدد مثل التطوع للنظافة العامة ، أو تقديم الشكوى من تلوث البيئة ، الخ يكون غير مرتفع • ولكن اذا جمعنا الدرجات على الضروب المختلفة من السلوك البيئوى ، فان ارتباط هذا المجموع بالمقياس يكون مرتفعا • ولذلك فانه للتنبؤ عن سلوك معين ، يتعين اعداد مقياس للاتجاه نحو الموضوع المعين • ففى بحث ، وجد أن معامل الارتباط بين مقياس للاتجاه نحو عدم تلوث البيئة وبين التطوع فى أعمال مكافحة تلوث البيئة كان يعادل ٠٦ر٠ ولكنه كان ٦٨ر٠ بين كل من المقاييس المحددة للاتجاه نحو جوانب محددة من تلوث البيئة والتطوع فى كل من هذه الأعمال المحددة • ويحتمل بالطبع أن تكون رغبـة الفرد فى الظهـور بمظهر الاتسـاق هى التى أسهمت فى ارتفـاع درجة التنبؤ • وقـد أثبتت الدراسات أيضا أن الاتجاه العـام المؤيد للمحافظة على الطاقة يرتبـط ارتباطا ضعيفا بما اذا كان الشخص يركب الأوتوبيس بدلا من السيارة الخاصة ، أو يقلل من اسـتخدام الطاقة فى منزله أو يشترى سـيارة اقتصادية • الا أنه حين تؤخذ كل هذه الأنواع من السلوك مجتمعة ، فان الاتجاهات نحو استهلاك الطاقة سوف ترتبط ارتباطا قويا بهـذه الطبقة من الأفعال ( ٧٣ ص ١٢٠ ) ويرى فشباين وآجزين أن معظم الدراسات التى عرضها ويكرت قد استخدمت مقاييس للاتجاهات العامة نحو موضوع للتنبؤ عن سلوك معين • ولذلك ، فانه لاختبار عادل للعلاقة بين الاتجاه والسلوك ، يتعين استخدام محكات سلوكية متعددة الأفعال، أى محكات تشمل أفعالا متعددة نحو الموضوع • وفى مثل هذه الحالات ، وجد أن معاملات الارتباط تراوحت من ٥٠ر٠ الى ٩٠ر٠ وفي دراسة أخرى ،

قام زانا واولسون وفازيو ( فى ٧٣ ، ص ١٢٠ ) بدراسة نشرت عام ١٩٨٠ ، وتم فيها قياس اتجاهات الأفراد نحو الدين ، فوجد أن هذه الاتجاهات ارتبطت ارتباطا ضعيفا ( من ٠٩ر٠ الى ٣٨ر٠ ) بتقارير الأفراد عن أنواع معينة من السلوك الدينى ، مثل المواظبة على حضور الصلاة العامة أو أداء الصلاة فرديا ٠ الا أن محكا من استبيان شمل ٩٠ فعلا يرتبط بالسلوك الدينى ، ارتبط بمقدار ٥٤ر٠ مع اتجاهات الأفراد ٠ والخلاصة ، أن الاتجاهات نحو سلوك معين سوف تتنبأ عن هذا السلوك المعين ، بينما تتنبأ الاتجاهات نحو الموضوعات عن التأييد العام لطبقة من السلوك نحو الموضوع ( أى محكات سلوكية متعددة الجوانب ) ٠

٢ ـ طبقا لنظرية فشباين وآجزين ، فان أقوى منبىء عن السلوك هو تعبير الشخص عن قصده القيام بهذا السلوك ٠ وهو قصد ينشأ من الاتجاه نحو الفعل ، ( والاتجاه بدوره هو نتيجة اعتقادات معينة ) ٠ ومن « المعايير الذاتية » المرتبطة به ( أى درجة اهتمام الفرد بمدى تأييد جماعاته المرجعية لسلوكه وحرصه على ارضائها ٠ فاذا اختلفت وجهة تأثير هذين العاملين ، فان قصد السلوك يتحدد طبقا لما يعتبره الفرد الأهم منهما ٠ وقد كان نموذج فشباين وآجزين أكثر نجاحا من غيره من النماذج فى التنبؤ عن موضوعات مثل السلوك المرتبط بتنظيم الأسرة ، ( وجد فى عينة من تايوان ارتباط مرتفع بين ما يقرره الأفراد من رغبات من حيث عدد الأطفال الذين يرغبون فى انجابهم والسلوك الفعلى « ٢٥ ، ص ٥٣٢ » ) ، ونتائج التصويت على انشاء محطة الطاقة النووية وانقاص الوزن ٠ وبالرغم من أن بعض التجارب أوضحت أن تعاطى الكحول والماريجوانا يمكن أن يتسبب مباشرة عن الاتجاهات وعن السلوك السابق وليس القصد السلوكى فقط ، الا أنه من الواضح أن اعتبار المقاصد السلوكية والمعايير الذاتية يسهم فى الاتساق بين السلوك والاتجاه ٠ وقد وجد أيضا أنه فى الانتخابات العامة فى بريطانيا عام ١٩٧٤ ، كان الاتجاه نحو التصويت لصالح مرشح معين أصدق من الاتجاه نحو المرشح فى التنبؤ ، فقد يصوت الناخب لصالح مرشح يعكس حزبه آراء الناخب بالرغم من أنه قد يكون متعاطفا مع مرشح آخر ٠

وقد كشفت دراسات السلوك الانتخابى عن وجود ارتباط مرتفع بين هذا السلوك كما يقرره الشخص والقصد الانتخابى وبين مجموع معتقداته عن الخصائص الشخصية للمرشح وولاءاته ومواقفه من مختلف القضايا مضروبة فى تقييمه لهذه الخصائص المنسوبة ، وكذلك الاستجابات لمقياس تمايز سيمانتى ( ٢٥ ، ص ٥٣٢ ) ولكن تأثير

الاتجاهات كان في هذه الدراسات أقوى من تأثير المعـايير • ولا زال الخلاف قائما حول مفهوم المعيار الذاتي ( أي الاعتقـادات المعيـارية × الدافع الى الانصياع ) ، وذلك من حيث طرق قياس مكوناته ومن حيث الفصل بين هذه المكونات • ويرى البعض أن المعايير والاتجاهات لا تنفصل في تأثيرها على السلوك ، ولكن تؤثر المعايير على السلوك من خلال الاتجاهات •

٣ ــ لا يعني ما سبق أن الاتجاهات العامة لا ترتبط بالسلوك • فمثلا • وجد أن الاتجاهات العامة نحو اتحادات العمال قد تنبأت عن مسار الانتخابات بين عمال الانتاج لاتحاد عمال محلي (٤١) • وكلما قلت الفترة الزمنية بين قيـاس الاتجاه والسلوك كلمـا زادت العلاقة بينهما ، كما تزيد هذه العلاقة حين يقاس الاتجاه والسلوك في ظروف الالتزام المرتفع والوعي الموضوعي بالذات وبالتالي من بروز اتجاهه أي يرى الشخص نفسه بوصفه موضوعا • كما يحدث حين يتم القياس في وجود مرآة يفترض أنها تزيد من الانتباه الذاتي والدقة في وصف الحالات الداخلية • فقد زاد وجـــود مرآة من فرص الاتساق بين الاتجاه نحـــو توقيع العقاب وبين توقيعه فعلا • ويتفق مع ما ســـبق ما تشـــير اليه البحوث من أن مقاييس الاتجاه المشحونة وجدانيا مثل مقياس التمايز السيمانتي ( انظر الفصـــل رقم ١٤ ) أحسن في التنبؤ عن السلوك من المقاييس المعرفية مثل مقاس ترستون •

٤ ــ تكون الاتجاهات المركزية وهي التي تتكون غالبا على أساس الخبرة المباشرة بموضـــوع الاتجاه ، أقـــدر على التنبؤ عن السلوك من الاتجاهــات التي تتكون بعيدا عن هــذه الخبرة • فمثلا ، يزداد احتمال الاتساق بين اتجاه الطلاب نحو التطوع للمشـــاركة في التجارب العلمية وهذا السلوك اذا كان لهم خبرات سابقة بهذه التجارب • بل ان اتجاها يتكون من ملاحظة أشـخاص لديهم خبرة مباشرة بالموضـــوع والتعاطف معهم ، يمكن أن يزيد من الارتباط بين الاتجاه والسلوك لدى الأشخاص الذين لم تتوفر لهم هذه الخبرة المباشرة • وتشمل الخبرة المباشرة متغيرات الموقف ، ومن أهمها المعايير المرتبطة بالسلوك وبالأدوار وبالاعتقادات حول توقعــات الجماعــات المرجعية • ويفسر تأثير الخبرة المباشرة على أســاس اسهامها في تكوين الثقة والتأكد والوضوح والبروز في الذاكرة • كما أن هذا التأثير يفسر ما كشفت عنه البحوث من أن الاتجاهات العامة نحو الاجهاض تكون أقدر على التنبؤ عن السلوك المرتبط بالاجهاض لدى المرأة عنه لدى الرجل •

٥ ــ يفترض أن للفروق الفردية والخصـــائص الشخصية دورها

المؤثر فى العلاقة بين الاتجاه والسلوك . ومن ذلك ما افترضه شوارتز ( ١٨ ، ص ٣٧١ ) من ان الشخص الذى ترتفع لديه النزعة الى تحميل الذات المسئولية يغلب أن يسلك على أساس مقاصده السلوكية ( كما تقاس بالمعايير الذاتية ) بقدر أكبر من أولئك الذين تنخفض لديهم هذه النزعة . كما وجد أن الأشخاص الذين يتسمون بالاتساق الوجدانى - المعرفى . يكونون أكثر اتساقا فى سلوكهم مع اتجاهاتهم نحو التطوع فى التجارب السيكولوجية .

٦ - فى دراسة العلاقة بين الاتجاه والسلوك الباطن ، قد يقاس الاتجاه باستخدام العمليات الفسيولوجية التى قد تعكس الاستجابات المعرفية والوجدانية الغامضة لموضوع الاتجاه الذى يكون الفرد عاجزا أو غير مستعد للتعبير عنه بدقة . وقد تستخدم الاستجابات الفسيولوجية الطبيعية للحصول على معلومات عن شدة ووجهة استجابة وجدانية ( اتجاه ) أو للحصول على دليل يرتبط بالعمليات المعرفية الكامنة وراء تغير الاتجاه ، أو قد تستخدم الاستجابة الفسيولوجية المشروطة كلاسيكيا مثل النشاط الكهربائى الجلدى لقياس شدة ووجهة استجابة الاتجاه . ويستخدم غالبا منهج أو أكثر للتأكد من صدق المقاييس اللفظية أو التقارير الذاتية . وتكشف هذه الاستخدامات أحيانا عن فروق بين نتائج الأنواع المختلفة من المقاييس لا نعرف بعد أسبابها الحقيقية . ومن أمثلة التجارب فى هذا المجال ما وجده كاسيوبو ( فى ١٨ ، ص ٣٧٥ ) من أن احداث زيادة مؤقتة فى سرعة نبضات القلب قد أدى الى تحسين فى فهم رسالة اقناعية وفى فهم تفاصيلها . وقد امتدت مثل هذه التجارب ، فشملت تأثير ارجاع الأثر عن طريق ملامح الوجه وأنماط نشاط الموجة المخية ألفا ، وارجاع الأثر المزيف ( عن سرعة نبضات القلب مثلا ) وتأثير التعرض لمنبهات مثل الصور العارية والصور المزعجة ، الخ .

## نموذج تريانديس :

٧ - ويقدم تريانديس ( ١٨ ، ص ٣٦٩ ) نموذجا يفترض فيه أنه يمكن التنبؤ عن السلوك فى المستقبل من الجمع بين المقصد السلوكى ( الذى يقوم على أساس الاتجاهات والمعايير ) والعادات ( وهى تشير الى السلوك فى الماضى ) مع مراعاة وزن الاستثارة السيكولوجية للشخص ( وهى تزيد من احتمالات السلوك ) ، وكذلك مراعاة الظروف الميسرة للسلوك فى البيئة ( أى ما اذا كانت الظروف ملائمة أم غير ملائمة لأداء الفعل ) . وطبقا لنموذج ترياندیس فانه كلما زادت ممارسة الشخص لسلوك فى الماضى ، كلما قلت أهمية المقاصد السلوكية فى التنبؤ عن السلوك مستقبلا ، وكلما زادت أهمية العادة . ويتفق مع هذا النموذج

ما وجده بعض الباحثين من أن تعاطى الكحول والمخدرات فى الماضى يفسر لدرجة دالة التباين فى معدل التعاطى فى الحاضر ، وهو سلوك لم تتدخل فيه المقاصد السلوكية ، ومن ناحية أخرى ، تشير بعض التجارب الى صدق نموذج فشباين وآجزين ، وهو النموذج الذى يفترض أن كل المتغيرات تؤثر فى السلوك فقط من خلال تأثيرها على المقاصد السلوكية ، ومنها تجربة استهدفت المقارنة بين النموذجين السابقين من حيث قدرتهما على التنبؤ عن الانتظام فى الذهاب الى أماكن العبادة • ومن الواضح أنه لا زالت هناك حاجة قوية لمواصلة اختبار هذين الفرضين •

٨ ـ يمكن أن يعزى نقص الاتساق بين الاتجاه والسلوك الى أسباب لا اتجاهية منها ما يلى ، (١) التنافر بين الاتجاهات • فالسلوك يرتبط غالبا بأكثر من اتجاه ، وقد يحب طالب مقررا دراسيا معينا ولكنه فى نفس الوقت يحب كرة القدم ، فلا ينتظم فى المحاضرة يوم مباراة كرة قدم هامة (٢) نقص الضبط الارادى للسلوك ، اذ لا يمكن أن يتنبأ الاتجاه عن السلوك اذا كان هذا الأخير خارج نطاق الارادة ، فمثلا . قد يريد الفرد التخلى عن الادمان ولكنه عاجز عن ذلك ، (٣) عدم توفر بدائل للسلوك • فمثلا ، قد يضطر الطالب الى الانخراط فى مقرر دراسى رغم كراهيته له لأن ذلك أمر مقرر ، (٤) المعايير التى تتحكم فى السلوك ، فقد نكره شخصا ولكنا نضطر الى التحدث معه بأدب ، (٥) أحداث غير متوقعة • فمثلا ، قد يحول مرض أو حادث دون حضور نشاط محبوب ، (٦) وجود فروق فردية فى درجة الاتساق بين الاتجاه والسلوك وفى درجة الاتساق بالنسبة للموضوعات المختلفة فمثلا ، وجد أن الأفراد الذين يتسمون بانخفاض فى مستوى الرقابة الذاتية يكون الاتساق بين اتجاههم وسلوكهم أكبر مما هو لدى من يرتفع لديهم مستوى هذا المركب الشخصى ، اذ أنهم يكيفون سلوكهم طبقا لمقتضيات الموقف أكثر مما يكيفونه طبقا لاتجاهاتهم وقيمهم •

## طرق تغيير الاتجاهات

عرضنا من خلال مناقشتنا لنظريات واستراتيجيات تغيير الاتجاهات للعديد من أساليب تغيير الاتجاهات وصلتها بتعديل أو تغيير السلوك • ويمكن أن نصنف طرق تغيير الاتجاهات الى ثلاث فئات رئيسية هى : ( ١ ) التعريف بموضوع الاتجاه ، ( ٢ ) الخبرة المباشرة بموضوع الاتجاه ، ( ٣ ) قرار الجماعة • ويمكن أن ندرج تحت هذه الفئات الثلاث مختلف أساليب الاتصال الجمعى من محاضرات وندوات وبرامج تعليمية وتثقيفية وتنموية ، وقد تستعين بالاذاعة والتليفزيون والسينما والصحافة والمكتبات •• كما يمكن أن ندرج تحتها مختلف الطرق التى تركز حول

الشخصية الفردية ، وكذلك الخبرات المباشرة التى تتاح للأفراد ، أو التى قد تفرض عليهم فرضا مثل زيارة المتاحف والبلاد الأخرى ، والقدوة والممارسة وتطبيق القانون ، وأخيرا مختلف صور تأثير الجماعة ، ولعل أهمها الأسلوب المعروف بقرار الجماعة · ومن الواضح أن هناك تداخلا كبيرا بين هذه الطرق · فكل من الزيارة وقرار الجماعة يتضمن تعريفا بالموضوع رغم أن كلا منهما يتضمن بعدا جديدا هو الخبرة المباشرة فى أسلوب الزيارة والتأثير الجماعى فى أسلوب قرار الجماعة · كما أن الطرق المختلفة تتفاوت فى درجة ما تقدمه من خبرة مباشرة بالموضوع ، وهو ما يتضح مثلا فى الفروق بين محاضرة وعرض فيلم وزيارة كلها حول نفس الموضوع ·

ومن المناسب قبل أن نناقش بالتفصيل مختلف طرق تغيير الاتجاهات الاشارة الى « برنامج جامعة ييل فى بحوث الاتصال » ، وهو لا يشكل نظرية ولكنه يحاول الاجابة عن سؤال أساسى هو : من يقول ؟ ولمن يقول ؟ وماذا يقول ؟ وعن أى طريق ؟ وبأى اسلوب ؟ وبأى تأثير (٩٠) · اذ يلخص هذا السؤال أهم الموضوعات التى شملتها البحوث فى هذا الميدان ، والتى ستتناولها بالمناقشة فى الفقرات التالية :

**التعريف بموضوع الاتجاه فى اطار الاتصال :**

من الواضح أن تكوين اتجاه نحو موضوع يتطلب أول ما يتطلب معرفة بهذا الموضوع ، كما أن تغيير هذا الاتجاه يغلب أن يرتبط بتغيير كمى أو نوعى فى هذه المعرفة · وقد تكون هذه الطريقة أكثر طرق تغيير الاتجاهات انتشارا وأوسعها استخداما · فهى الطريقة التى استخدمها ويستخدمها المعلمون والمصلحون وأصحاب الرسالات ، وكل من يتفاعل مع آخر عن طريق الاتصال لمحاولة الاقناع ( الاتصال الاقناعى ) ، وهى الطريقة التى يغلب أن تلجأ اليها الدعاية والعلاقات العامة ، وتستعين فى ذلك بمختلف أساليب الاتصال الجمعى · وأى محاولة للاقناع وتغيير الاتجاه أو التأثير فى الغير يجب أن تعتمد بالضرورة على الاتصال · الا أننا نعلم جميعا أن مجرد المعرفة بالموضوع · لا يعنى اكتساب الاتجاه نحوه فى الوجهة المطلوبة ، فقد نعرف مضار التدخين ولا نقلع عنه ، وقد يتحدث شخص فى حماس حديث العالم عن ايديولوجية معينة دون أن يعنى ذلك بالضرورة أنه يؤمن بها ايمانا أصيلا · وقد كشف المؤلف (*) فى بحث له فى احدى قرى محافظة

---

(*) الفصل التاسع والعشرون فى : قراءات فى علم النفس الاجتماعى فى البلاد العربية ، المجلد الاول ، الدار القومية للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٦٥ ·

المنوفية ، أن ٥٧٪ من أفراد البحث من الفلاحين كانوا قد سمعوا عن التلقيح الصناعي للحيوان ، وأن ٩٣٪ من هؤلاء عبروا عن تفهمهم وعن تأييدهم له ، الا أنه لم يقبل في القرية على تلقيح بهائمه صناعيا أكثر من فرد واحد وقت اجراء البحث • وكذلك ، قد يحفظ التلميذ عن ظهر قلب قائمة الأمراض التي قد يصاب بها عن طريق المياه ، ومع ذلك لا يمنعه ذلك من الاستحمام في الترعة رغم علمه بأن ذلك قد يؤدي الى اصابته بالبلهارسيا مثلا •

**مصدر الاتصال : communicator** • وتتناول البحوث خصائص هذا المصدر ودوره أو مكانته في المجتمع ، فتنسب مثلا عبارات معينة الى مصادر تتفاوت في خصائصها ومكانتها وسمعتها ، وذلك بقصد تحديد التأثير النسبي لكل منها • والمصدر قد يكون خطيبا أو كاتبا أو رساما أو ممثلا ، أو طبيبا يظهر في اعلان عن معجون أسنان ، الخ • وقد كشفت البحوث عن أن مصدر الاتصال المحبوب والمألوف للجمهور والذي لا يختلف في مظهره عن الجمهور ، يكون أكثر نجاحا في احداث تغيير في الاتجاه من المصدر المكروه وغير المألوف وغير الشبيه بالجمهور • ولكن وجد أيضا أن الشخص غير الشبيه بالجمهور قد يكون أكثر تأثيرا فيما يتعلق بالحقائق الموضوعية ، بينما يكون الشخص الشبيه بالجمهور أكثر تأثيرا فيما يتعلق بالاتجاهات • وتكشف البحوث أيضا عن أن المصادر ذات الجاذبية البدنية الأعلى والملبس الأنيق ، كانت أكثر اقناعا من المصادر الأقل جاذبية ، ولكن تأثير هذه الجاذبية لا يمتد الى أكثر من أمور سطحية مثل العطور والمساحيق والمشروبات • وكذلك وجد أن الأشخاص من ذوي المكانة المرتفعة يغلب أن يستخدموا صورا من الكلام « أقوى » وأقل ترددا وأكثر طلاقة وأسرع في المعدل ، وهو ما تنتج عنه أحكام أعلى بالثقة في مصدر الرسالة والاتفاق معهـا من جانب المتلقين لها حتى في حالة ثبات مصدر ومضمون الرسالة ، وكذلك . وجد أن تركيز النظر للجمهور من جانب المتحدث ، واسلوبه العاطفي ، ووضوح التخصص في موضوع الرسالة ، والمدى المستخدم من المفردات ، كلها من العوامل التي تزيد في مقدار الثقة في صاحب الرسالة وفي مضمونها • على أن من أهم خصائص مصدر الاتصال التي لقيت عناية من الباحثين ، مصداقية المصدر credibility ، وهي تتطلب أن يكون المصدر من ذوي الخبرة ( المعرفية ) وأن يكون موضع ثقة • فالناس يقبلون على شراء معجون أسنان يوصي باستخدامه في اعلان طبيب متخصص معروف في طب الأسنان ، وخاصة اذا كان يدرك على أنه متحرر من قصـد خداع الجمهور ومن الغرض الشخصي • وتفسر ايجلي وزملاؤها تأثير مصداقية

مصدر الاتصال فى ضوء نظرية التنسيب ، ذلك أن الجمهور يكون توقعات عن الموقع المحتمل أن يتخذه المصدر على أساس ادراكهم لقيمه وللضغوط الموقفية · فاذا دافع المصدر عن الموقع المتوقع ، فان الجمهور سوف ينظر اليه على أنه منحيز ( أى تنقصه المصداقية ) ، وسوف يكون تغيير الاتجاه قليلا ، أما اذا دافع المصدر عن موقع غير متوقع ، فان الجمهور سوف ينظر اليه على أنه أهل مصداقية ، وينتج تغييرا أكبر فى الاتجاه ، ويعنى ذلك أن المصداقية ليست خاصية استاتيكية ، بل هى سمة دينامية مدركة ، تتضمن تفاعلا بين خصائص المصدر وتوقعات الجمهور ، ومن الغريب أنه وجد فى بعض التجارب ( ٧٣ ، ص ١١٤ ) أن المصدر الذى تقل مصداقيته يتزايد تأثيره فى تعديل الاتجاه بعد مدة ، بينما يقل تأثير المصدر المرتفع المصداقية بعد زمن نتيجة نسيان المادة · وقد أسميت هذه الظاهرة « تأثير النائم » Sleeper effect ، أى أن تعديل الاتجاه يزداد حين « ينام الفرد على الرسالة » · ويفسر ذلك على أساس أن الفرد فى البداية يسقط الرسالة لأنها صادرة من مصدر منخفض المصداقية ، ولكنه بعد فترة ينسى المصدر ولا يربط بينه وبين الرسالة · الا أن دراسات أخرى فشلت فى اثبات مثل هذا التأثير ، بينما أوضحت بحوث أخرى شروطا محددة لظهوره ·

**طبيعة التأثير الشخصى** : يقع من يهمهم التأثير فى الرأى العام ودراسته فى الخطأ الشائع الذى يؤدى الى تقليلهم من أهمية التأثير الشخصى · وفى هذا المجال ، نذكر القارىء بمناقشاتنا السابقة ( الفصل الثامن ) فى أسس القوة الاجتماعية ( الثواب ، القهر ، الخبرة، المرجع ، الشرعية والمعلومات ) وفى الفروق الدقيقة بين معانى مصطلحات: التأثير والقوة والمكانة · وقد كشفت نتائج بعض البحوث فى أمريكا أن نسب المشتركين فى مناقشات فى موضوعات انتخابية ايجابيا أو سلبيا قد تزيد عن نسب من يستمعون الى الاذاعة أو يقرأون الجرائد عن هذه الموضوعات · ( ٨٥ ، ص ٤٤ ) · كما كشفت البحوث أيضا عن وجود من يسمون عادة « قادة الرأى » opinion leaders اى أولئك الأشخاص الذين يكون لهم تأثير شخصى على من حولهم من الناس بصورة مضطردة تقريبا ، وبالنسبة لموضوع واحد على الأقل ( مثل الأمور العامة وشراء السلع ، ·· الخ ) أى أن قادة الرأى هم الناس الذين يتجه اليهم معارفهم وأصدقاؤهم فى طلب النصح والرأى · وفى البلاد التى يقل فيها نسبيا انتشار وسائل الاتصال الجمعى ، يتم نقل الأفكار غالبا عن طريق الاتصال الشخصى ، فقد لاتصل القرية أكثر من صحيفة يومية واحدة ، وبذلك تزيد أهمية الدور الذى يلعبه قادة الرأى مثل المدرس

او موزع البريد أو الشخص الذى يتنقل باستمرار بين المدينة والقرية ، كما تزيد أهمية تجمعات الناس أمام دكان به جهـاز راديو أو تليفزيون أو فى دوار القرية ، ٠٠٠ الخ ٠

وقد وجد فى الولايات المتحدة الأمريكية أن عملية الاتصال تتم على خطوتين : الأولى عن طريق وسائل الاتصال الجمعى مثـل الصـحافة والاذاعة ، وهذه تقدم رصيدا ضخما من الأفكار والتقويم ، يتناولها قادة الرأى كل فى ميدان تخصصه بالانتقاء والتمحيص والتحوير ، ثم يتولون نقلها الى غيرهم وهذه هى الخطوة الثانية ( ٨٨٥ ، ص ٤٠٤ ) ٠ ومن الضرورى فى تحليلنا لعملية النقل الى الجماعة ، أن نميز بين دورين : دور « مبتكر الفكرة » originator ، ودور « ناقل الفكرة » transmitter وكل من الدورين يتميز عن الدور « المؤثر الفعـال » influential وكذلك « حارس البوابة » gate keeper ، وهو اصطلاح أطلقه ليفين على الفرد الذى يربط الجماعة بالعالم الخارجى المحيط بها مثل ربات البيوت فى التجربة التى قام بها لتغيير اتجاهات الأمريكيين نحو أنواع معينة من اللحوم ٠ وتعنى « حراسة البوابة » التحكم فى موقع على شبكة الاتصال ( سواء فى مجال شراء البضائع ، أو نقل الأخبار ، أو الحكم على الأشخاص ) يعطى شاغله قوة تقرير ما ينقل خلال هذه الشبكة من العالم الخارجى الى الجماعة ٠

ويتميز التأثير الشخصى لقادة الرأى بخاصتين هامتين ٠ اولهما ، انه غير رسمى ، أى أنه لا يعتمد على المكانة والسلطة ، وثانيهما ، انه تخصصى ، فلكل مجاله وموضوعه فى التأثير ٠ وتعنى الخاصية الأولى أن التأثير الشخصى لا تنظمه قواعد أو تقاليد أو سلطة ٠ فهو لا يتوقف على مكانة أو وظيفة الشخص ٠ فالموظف الحكومى ورجل الدين والعمدة ؛ لكل مكانته المستمدة من وظيفته بصرف النظر عن سماته الشخصية ٠ أما التأثير الشخصى ، فهو مرتبط بسمات الشخص ، أى أنه يقوم على الاجماع الحر التلقائى من جانب أولئك الذين يتصلون به على أنه « يعرف ما يتحدث عنه » ٠ فالرأى ينتقل خلال شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسـمية وغير المنظمة ٠ وقد يتعارض الرأى الشعبى ، أى الرأى الذى ينادى به قادة الرأى ، والرأى الرسـمى الذى يعبر عنـه القادة الرسميون وقادة المجتمع ٠ وقد نجد أو لانجد اتفاقا بين المكانة الرسمية فى سلم الوظائف أو فى البناء البيروقراطى ، أو فى المنظمة السياسية أو الاقتصادية ، وبين التأثير الشخصى فى موضوع معين ٠

وقادة الرأى متخصصون ، فالعمال يغلب أن يتقبلوا رأى قادتهم

فيما يتصل بظروف عملهم ، بينما لا يتقبلون رأيهم فيما يتصل بأمر من الأمور الترفيهية مثلا . ومن ثم فانه من الممكن تحديد قادة للرأى فيما يتصل بالشراء يلجأ الناس اليهم فى طلب النصح عند شراء سلع معينة : وقادة للرأى يطلبون منهم النصح فى اختيار ما يشاهدونه من افلام . وقد أسفرت البحوث فى أمريكا عن أن قائد الرأى يزيد اهتمامه عادة عمن حوله ، بالأمور العامة . فهو يحرص على الادلاء بصوته فى الانتخابات ، وهو أكثر حرصا على مواصلة النشاط فى الهيئات التى ينتمى اليها ، الخ .. وهو يقرأ الجرائد ويستمع الى الاذاعة أكثر من غيره ، وهو يقرأ الأخبار أو يستمع اليها أكثر مما هو الأمر بالنسبة للمواد الأخرى . وقائد الرأى أكثر اتصالا بغيره ، وأكثر نشاطا فى نشر أفكاره عن طريق المناقشات الا أنه لا يسعى الى ذلك ، بل يسعى الناس اليه غالبا .

وربما كان أسهل طريق لتمييز قادة الرأى ، هو مقابلة الناس وسؤالهم عمن يتجهون اليهم فى طلب النصح فيما يتصل بالمشكلات العامة والخاصة . فاذا تيسر مقابلة كل الناس فى مجتمع معين ، فان قادة الرأى هم أولئك الذين يذكر الناس أسماءهم كمصادر للنصح أكثر من غيرهم . الا ان مقابلة كل الناس فى بلد أمر متعذر فى غالب الأحوال . وعادة تختار عينة تجرى مقابلة مع أفرادها . ولكن يقل الاحتمال فى أى عينة مختارة أن يذكر أى فرد بقدر يكفى لاعتباره من قادة الرأى ، نظرا لأن لكل قطاع فى المجتمع قادته . فاذا لم تسفر مقابلة العينة عن تمييز قادة الرأى ، فقد تشير الى المواضع التى يمكن ان نجدهم فيها فى البناء الاجتماعى . فقد تتيح بعض المهن مثلا لأفرادها الحصول على المعلومات ، وفى نفس الوقت الاتصال وجها لوجه بأكبر عدد من الناس مثل موزعى البريد ، والحلاقين ، ومثل عامل التليفون فى القرية . وقد تستخدم الأسئلة الاسقاطية اللفظية فيسأل الأفراد أولا عمن يلجأ اليه الناس عامة فى طلب النصح ، ثم يطلب اليهم بعد ذلك ذكر من يطلبون هم النصح منهم .

ومن الأمور التى أسفرت عنها الدراسات السوسيولوجية للضبط الاجتماعى فى المجتمع الطبقى ، أو فى المؤسسات القائمة على النظام المتدرج أن الاتصال الموجه من القمة الى أسفل سوف يكون له أكبر الأثر اذا تم عن طريق القادة غير الرسميين للجماعات غير الرسمية التى قد تقوم على أى مستوى من مستويات البناء . وقد أشار شيلز (٨٨) فى مقال له الى عدد من الدراسات تشير كلها الى أن قادة الجماعات « الطبيعيين » يجب أن يكونوا هم حلقة الاتصال بين زملائهم وبين من

يشغلون المراكز العليا التي يصدر عنها القرار ، أو الفكرة ، أو الرأى اذا أريد لكل من القرار ، أو الفكرة · او الرأى أن يكون له أثر أو مفعول · ويتبع ذلك أن المسئولين عن التوعية القومية وتنمية المجتمع يجب أن يهتموا باعداد القادة المحليين وتدريبهم على العمل مع الجماعات الأولية ، لا مع الأفراد فقط . في القرى وفي المدن ، وأن يكون هؤلاء القادة ممن لا تبعد الشقة بينهم وبين أفراد الجماعات من حيث القيم والسلوك · وغنى عن القول ، أن درجة تأثر الشخص بمصدر الاتصال تتوقف على الطريقة التى يدركه بها · فاذا أدرك الفلاح مثلا المرشد الزراعي على أنه عالم يحدثه فى حقائق علمية بعيدة عن أمور الزراعة العملية ، واذا أدركه على أنه يعمل كى يرضى رؤساءه لا لكى يساعده ، فان الاحتمال يقل فى أن يتبنى الفلاح اكتشافا علميا حديثا غامضا مثل التلقيح الصناعى للحيوان ، الا اذا عملت كل القوى فى المجال الذى يؤدى الى التبنى ·

وفى ضوء ما سبق أيضا يمكن أن نفسر نتائج بعض البحوث التى أجريت · فمثلا . وجد أنه كلما زاد الطابع الشخصى للاتصال كلما زاد تأثيره فى تعديل الرأى · فاذا تساوت الظروف ، كانت المحادثة الشخصية أكبر أثرا من الحديث الاذاعى ، وكان هذا الأخير أقوى أثرا من المادة الصحفية · وترجع قوة تأثير الاتصال الشخصى الى انه اتصال عرضى غير مقصود ، والى انه أكثر مرونة فى التغلب على التأثير المضاد ، كما أنه يكافىء الفرد على انصياعه ويشعره بالثقة فى مصدر الاتصال · وقد يكون الراديو أقوى تأثيرا من الصحيفة ، لأنه يتسم بقدر أكبر من الطابع الشخصى ، فالمذيع يتحدث اليك والمستمع قد يستطيع أن يحس بشخصية المذيع أكثر مما يحس بشخصية الكاتب · والصحيفة أو المجلة المتخصصة أقوى تأثيرا لأنها تكتب لفئة محدودة من الناس وليس لكل الناس · والركن الاذاعى قد يكون أقوى تأثيرا لنفس السبب ، من برنامج عام ·

٢ ــ **الجمهور** : ناقشنا فى الفصل الخامس تعريف « الجمهور » · وتتناول البحوث فى هذا المجال : كم من الناس يستمعون أو يشاهدون أو يقرأون رسالة معينة ، أو يتناقشون فى جماعة · ويرتبط بهذه البحوث موضوعان هامان ·

( أ ) التعرض لتاثير وسائل الاتصال exposure · فالناس لايتعرضون لمنبهات الاتصال او الدعاية ، أو لايتنبهون لها بسهولة أو بقدر كاف ، أو بصورة جزافية عشوائية ، وذلك لعدة أسباب منها عوامل سياسية كنظام الحكم السائد فى الدولة ، أو اقتصادية مثل عدم

امتلاك الناس لأجهزة الراديو أو التليفزيون ، أو لأسباب أخرى مثل الأمية التى تحول دون القراءة ، أو عدم توفر الوقت الكافى للاستماع ، أو نتيجة لنقص الانتباه أو الفهم او الذاكرة · وتوضح البحوث أن فهم مضمون الرسالة ييسر الاقتناع بها ، ولكن وجد أن بعض المتغيرات فقط هى التى يكون لها التأثير الكافى على فهم الرسالة الى الحد الذى يمكن ان تؤثر به فى الاتجاهات · ومن هذه المتغيرات بعض أشكال تشتت الانتباه وأداة الاتصال وقد فشلت البحوث فى تأكيد ما يزعمه البعض من أن الاناث أكثر قابلية للتأثر بالاتصال الاقناعى ·

( ب ) تأثير اتجاهات الفرد على معنى الرسالة predisposition فقد تحرفها ، أو تعدل من معناها · وهذه حقيقة أوضحتها دراسات علم النفس الاجتماعى · فمثلا ، قد تعنى نفس الرسالة دعوة للتعصب أو ضد التعصب ، أو قد تبدو مقطوعة الصلة بهذا الموضوع ، وذلك حسب اتجاهات الشخص المستمع أو المشاهد · كما أن اتجاهات الناس نحو أداة الاتصال نفسها متغير هام · فقد يثق الناس فى الاذاعة أكثر مما يثقون فى الصحافة مثلا أو العكس · والواقع أن مصدر الاتصال سواء كان محررا فى جريدة أو منتجا ، يحاول أن يقدم للناس ما يرضيهم وما يرغبون فيه · وبقدر معرفته بذلك ، بقدر ما يتأثر الاتصال بالرأى العام · وكثيرا ما تجرى البحوث لدراسة الرأى العام ، وذلك بقصد توجيه الاتصال بما يرضيه ، الا أنه تحدث أيضا فى نفس الوقت عملية ضمنية ، فكل من مصدر الرسالة والناس ينظرون غالبا الى الموضوعات بنفس المنظار ، والناس ينتقون ما يرضيهم ، والمصدر يقدم ما يظن أنه يرضى الناس ·

ويؤثر الجمهور بوصفه جماعة مرجعية فى رجل الدعاية أو العلاقات العامة · وقد أسفرت نتائج بحث عن تأييد الافتراض القائل بأنه اذا كان الجمهور المستمع لايؤيد وجهة النظر التى يعبر عنها المتكلم، فان هذا الأخير يسهل عليه أن ينسى الكثير مما كان يفترض أن يعبر عنه ، بعكس ما اذا كان من المتوقع تأييد الجمهور للمادة المعبر عنها · ( الفصل ١٧ فى ٩٥ ) · ولعل ذلك يفسر لنا ما نلاحظه كثيرا من أن رجال الدعاية والعلاقات العامة يركزون كل جهودهم على الجمهور المتقبل اصلا لموضوع الدعاية ، وينفرون من توجيه جهودهم نحو من يتوقعون منهم عدم الترحيب · ونحن نلاحظ ان الجمهور الذى يتعرض لمادة الاتصال يغلب أن يكون هو الجمهور المقتنع أصلا بالفكرة ، أو هو الجمهور الذى يقبل أصلا على شراء السلعة المعلن عنها · فالمستمعون لرجل الدين هم غالبا المتدينون ، ولسياسى هم غالبا أنصاره ، واجتماعات

مجالس الآباء والمعلمين يحضرها غالبا آباء التلاميذ المجدين ، والاعلان عن سيارة يغلب أن يقرأه من اشتروا حديثا هذه السيارة . وتفسير ذلك أن الناس يبحثون عما يقنعهم بحسن تصرفهم .

وقد درج بعض الباحثين بتأثير الثورة المعرفية فى علم النفس الاجتماعى المعاصر على سؤال متلقى الرسالة أن يسجل الأفكار التى خطرت له خلال تلقيها أو بعدها ، اعتقادا منهم بأن هذه الاستجابات المعرفية تؤثر فى مدى الاقتناع بالرسالة . فاذا كانت هذه الأفكار مضادة ، قلت فرصة تغيير الرأى أو الاتجاه ، بينما اذا كانت الأفكار المستثارة مؤيدة ، فان فرصة تغير الاتجاه سوف تزداد . ويوضح هذا المنهج أن الاستجابة للرسالة هى عملية نشطة تتضمن كلا من المعلومات المعاصرة والمختزنة ، الا أنه فيما عدا دوره فى بحوث تشتت الانتباه ، فان قيمته محدودة بوصفه مصدرا لفهم أسباب تقبل أو عدم تقبل رسالة معينة . وتكشف البحوث عن أن المعلومات التى يصل اليها الناس بأنفسهم عامل أكثر أهمية فى تحديد وجهة ومقدار الاقتناع من المعلومات التى يقدمها الآخرون . أى يزداد احتمال تعديل الاتجاه بصورة أكثر ايجابية اذا حصل الناس بأنفسهم على معلومات مؤيدة لوجهة نظر فى قضية ما ، وأن تزداد معارضتهم اذا حصلوا بأنفسهم على معلومات جديدة معارضة . وفى مثل هذه التجارب ، يطلب عادة من الأفراد من خلال « لعب الأدوار » أن يقيموا بأنفسهم الحجج المؤيدة لوجهة نظر معينة فى الموضوع . وقد لوحظ أن تزويد الفرد بآراء أو كلمات متحيزة لا يؤثر فى اتجاهه بعكس ما اذا كان هو نفسه الذى حصل على هذه المعلومات . وكذلك وجد أن مجرد سؤال الفرد التفكير فى موضوع الاتجاه يمكن أن يكون سببا فى التطرف . كما وجد أن الاستقطاب يكون ممكنا مع تزايد التفكير فى موضوع الاتجاه اذا كان لدى الفرد بنيان مسبق من المعلومات عن القضية ، ومن أمثلة ذلك معلومات الرجل المسبقة عن لعبة كرة القدم أو معلومات المرأة المسبقة عن « الموضة » .

**بحوث التغيير الذى يأخذ فى اعتباره الدوافع والمتغيرات الشخصية فى الاتصال** مهما اختلفت طريقة تغيير الاتجاه ، فان هذا التغيير فى نهاية الأمر يتم داخل الفرد ، ولذلك فانه لاغنى لنا عن فهم العمليات السيكولوجية المتضمنة فى تغيير الاتجاه . ونظرا لأن الاتجاهات توفر أساسا لاقامة علاقات اجتماعية ، فانه اذا كان الجمهور المتلقى مهتما بدعم هذه العلاقة مع مصدر الاتصال ، فان ما يصدر عنه من رسائل سوف يقيم فى ضوء ما اذا كان تقبلها يدعم هذه العلاقة . ومن الدراسات الهامة فى هذا المجال دراسة « الشخصية التسلطية » التى قام بها

آدورنو وفرنكل ـ برنشفيك ، وليفنســـون وسانفورد (١) فى العلاقة بين بناء الشخصية واتجاهات التعصب . ويتلخص الفرض الرئيسى فى هذه الدراسات فى أن الاتجاهات السياسية والاقتصـــادية والاجتماعية للفرد تشكل غالبا نمطا عريضا متماسكا يعبر عن نزعات عميقة الجذور فى الشخصية . ولا يعنى ذلك أن الباحثين يعتبرون الشخصـــية شيئا موروثا أو غير قابل للتغيير ، بل انهـم على العكس من ذلك يعتبرون أن الشخصية تنشأ تحت تأثير البيئة الاجتماعية ولايمكن عزلها عنها . وهم يؤكدون أهمية العوامل الاجتماعية والتنظيم الكلى للمجتمع ، وذلك رغم أنهـم يدينون باطـــار التحليل النفسى الذى يـكاد ينظر الى الظروف الاجتماعية بوصفها مجرد قشرة لا تتصـل بجوهر الشخصية . ويسعى الباحثون الى الكشف عن الارتبـــاطات بين الأيديولوجيـــة والعوامل الاجتماعية ويعتبرون الشخصية وسيطا يتحقق خـــلاله تأثير العوامل الاجتماعية على الأيديولوجيـــة . وعلى ذلك . فانه لا يوجد تعارض بين طرق تغيير الاتجاهات الموجهة نحو الشخصية وتلك الموجهة نحو الجماعة أو المجتمع .

وقد وجد الباحثون أن الأفراد الذين يحصلون على درجات مرتفعة فى مقاييس التعصب العنصرى ، يغلب أن يتميزوا بسمات مثل الخضوع التسلطى ، والانصـــياع للعرف ، والتفكير النمطى الجـامد ، ونقص الاستبصار ، والاهتمام الزائد بالقوة ، والتوحـد الزائـد مع الجماعة الداخلية ، والعداوة المكبوتة ، وازاحة العدوان على الجماعات الخارجية . واسقاط النوازع غير المقبولة على الآخرين ، الخ .. وفى لغة التحليل النفسى ، فان الديناميات السابقة تشير الى ضعف الأنـا ، والاستخدام المتزايد لميكانيزمات الدفاع عن الأنا ، وفشل استدخال الأنا الأعلى ، وعجز الأنا عن مواجهة نوازع الهو . وفى اللغة الاكلينيكية . تشير كل هذه الخصائص الى نزعات باثولوجية فى الشخصية . ورغم أن البحث لم يؤكد تأكيدا كاملا ، العلاقة بين التسلطية والتشخيص السيكوباثولوجى التقليدى ( وذلك نظرا لأنه فى البيئة المؤيدة يستطيع الفرد عادة الاحتفاظ بتوافق سطحى ) ، الا أن هذه الخصائص ليست بالقطع خصائص سوية .

ويرى آدورنـو وزملاؤه أنه اذا كان من غير المحتمـــل أن تتغير شخصية التسلطى ، فان هناك من الأسباب ما يدعو الى الاعتقاد بأنه من الممكن ضبط سلوكه ، وهنا مكمن الخطر . فاذا كان من السهل أن يتأثر التسلطى بالدعاية الفاشية ، فانه من الضرورى لمنع نزعاته من التعبير عنها فى صورة فعل ، أن يستثار فيه الخوف من القانون ومن استنكار العديد من الناس ، لأنه من غير المجدى مخاطبـــة ضـــميره أو عواطفه

الانسانية • وبالرغم من أن ذلك أمر مؤسف من وجهة النظر الديموقراطية الا أنه قد يكون السبيل الوحيد الفعال في نظر الباحثين ، بشرط الا يزيد من احتمال تقوية الامكانيات المعادية للديموقراطية في اتجاهات الفرد التسلطي • وقد استعان واجمان ( في ٤٦ ) بهذه الفروض لتغيير اتجاهات أربع مجموعات من الطلبة نحو السود ، طبق على كل منها مقياس "F" قبل وبعد ادخال المتغير المستقل ، وقد كان في المجموعة الأولى كتيب يشتمل على معلومات عن طبيعة التعصب والعلاقات بين الجماعات الفرعية ، الخ •• ( اعادة البناء المعرفي cognitive restructuring) واستخدم في المجموعة الثانية الايحاء التسلطي authoritarian suggestion الداعي الى عدم التمييز العنصري ، والمنسوب الى عدد من كبار رجال الأعمال ومن القادة العسكريين ، وفي المجموعة الثالثة كان الايحاء التسلطي يدعو الى التمييز العنصري ، أما المجموعة الرابعة فقد استخدمت بوصفها مجموعة ضابطة •

وتكشف النتائج عن أن الأفراد غير التسلطيين يستجيبون الى أسلوب اعادة البناء المعرفي في الوجهة التي تدعو اليها المعلومات المقدمة بقدر أكبر مما يستجيب به الأفراد التسلطيون ، كما أن الأفراد التسلطيين يستجيبون للايحاء التسلطي المناهض للتمييز العنصري بقدر أكبر مما يستجيب به غير التسلطيين ، وكذلك ، فان التسلطيين يستجيبون بقدر أكبر مما يستجيب به غير التسلطيين للايحاء التسلطي الذي يدعو الى التمييز العنصري • وقد ناقشنا في مناسبة سابقة اختلاف الطريقة لتغيير الاتجاه باختلاف الوظيفة التي يحققها سواء كانت أداة أم معرفة أم دفاعا عن الأنا • وقد أسفرت البحوث عن أن استجابة الفرد لمادة اتصالية تتأثر بمستوى قلقه وبالأسلوب الذي يواجه به القلق ، وبدرجة اهتمامه بمضمون الاتصال • وكذلك فان الأفراد الذين تزداد لديهم دفاعية الأنا ، يقل تأثرهم بالمادة التي توضح الصلة بين ميكانيزمات الأنا الدفاعية واتجاه التعصب ضد السود مثلا ، بينما يشتد تأثير من يصل مستوى الدفاعات لديهم الى حد متوسط بمثل هذه المادة • أما من لا يلجأون الى هذه الدفاعات ، فانهم بالتالي ، لا يتأثرون بمثل هذه المادة التفسيرية •

وقد كان البعض يظن أن القابلية للتأثر بالاتصال قد تكون هي نفسها سمة شخصية ، أي أنه يمكن اقناع بعض الناس ، بينما يصعب اقناع البعض الآخر بصرف النظر عن الموضوع • الا أن التجارب السابقة تكشف عن نتيجة مؤداها أن بعض الناس يسهل التأثير فيهم في مواقف معينة دون الأخرى • فلن نجد شخصا يقاوم كل محاولة

للتأثير عليه ، كما أننا لن نجد شخصا يتأثر بكل محاولة • ولذلك ، فانه يصعب التسليم بصحة الزعم القائم بوجود قابلية عامة للتأثر بالاتصال، وانه من الأصح القول بأن الناس الذين يتسمون بسمات شخصية معينة ، مثل نقص الثقة بالذات أو العدوانية أو الذكاء •• الخ • يغلب أن يسهل التأثير عليهم بأنواع معينة من الاتصال (٥٦) •

مثل هذه الدراسات تنبه الداعية الى ضرورة مراعاة الفروق الفردية فى خطط تغيير الاتجـــاه ، وأن يتجنب على الأقل النظر الى جمهـــوره كما لو كان كتلة متجانسة من البشر •

ومن ناحية أخرى ، فانه لا يجب أن تتصور أن عملية الاتصال تؤثر تأثيرا مباشرا على الأفراد كأفراد ، وهو ما يتضمنه تعريف بلومر للجمهور • وقد بدأ الباحثون يضيقون بهذا التعريف ، فهم يلمسون أن الفرد فى الجمهور يستجيب لا بوصفه شخصية منعزلة ، ولكن أيضـــا بوصفه عضوا فى الجماعات المختلفة التى ينتمى اليها والتى يتصل بها • واذا كان الاعلان الموجه الى الجمهور يخاطب الفرد المجهول ، الا أن الفرد عضو فى شبكة من الجماعات الأولية والثانوية مثل عائلتـــه وأصدقائه وزملائه فى المهنة ، الخ •• وهى كلها جماعات لها تأثيرها فى آرائه وفى اتجاهاته ، ومن ثم فهى تؤثر فى درجة ونوع تأثره بوسائل الاتصال من حيث طريقة تفسيره أو استجابته لتأثير معين ، وتعديله لسلوكه طبقا لمحتوى الاتصال • فنحن نناقش ما نقرأ فى الجرائد أو ما نســمع فى الاذاعة أو ما نشاهد فى السينما ، مع أعضاء الجماعات التى ننتمى اليها . بل اننــا نستفسر من أعضــــاء الجماعة عما يحسن مشاهدته من أفلام أو عما يحسن أن نشتريه من كتب ومجلات • وحتى اذا لم تناقش الفكرة فى الجماعة ، فاننا نحكم عليها • وأحيانا دون وعى منا ، فى ضـــوء المعايير الجماعية التى نتقبلها وننصاع لها بحكم عضويتنا فى الجماعة • ولذلك ، فان البناء الجماعى للمجتمع هو أهم ما يتعين على المسئول عن توجيه عمليات الاتصال والتأثير معرفته •

وفى ضوء ما ســبق ، لايجوز اختيـــار أفراد بحوث الاتصال على أساس المتغيرات الديموجرافية وحدها مثــل السن والجنس والمستوى الاقتصادى والاجتماعى ، كما أنه لايجوز الاقتصار فى بحوث الاتصـــال على الموضوع أو المحتوى وحده ، اذ أن الموضـــوع أو الاهتمام الشخصى ليس أكثر من عنصر فى العملية الاجتماعية الكلية التى تحدد الاستجابة• وفى ضوء هذه النظرة أيضا ، يكون من الخطأ تفسير عدم وجود ارتباطات بين المتغيرات الديموجرافية وبين الاستجابة لأساليب الاتصال على أساس

الخصائص الشخصية دون المقومات الاجتماعية · والحق أنه يجب أن نتحدث عن الجمهور القومي من ناحيـة والجماهير المحلية التى تكـون الجمهور القومي من ناحية أخرى · والجمهـور القومي هو الأقرب في تعريفه الى تعريف بلومر · الا أنه يصعب تفسير سـلوك الأعضـاء الا في ضوء عضويتهم فى الجماهير المحليـة على أنهـا جماعات اجتماعية تتكون من أفراد تمثلوا الاتصال الاجتماعي بطرق ثابتة نسبيا ، وأنهم كأعضاء فى جماعة يسلكون بصورة منظمة اجتماعيا ·

**بحوث الاتصال ودور الجماعة في عملية الاتصال :** يتضح مما سبق الخطأ الذى كان يقع فيه القائمون بالدعاية والاعلام حين كانت تغلب عليهم النظرة الذرية ، أى النظر الى كل فـرد كمـا لو كان معزولا عن غـيره من الأفراد ، أو كما لو كان مجرد عنصر في جمع احصائى ، وقد أوضح عدد كبير من البحوث التأثير الكبير للجماعات التى ينتمى اليها الفرد على تعرضه لوسائل الاتصال ، وعلى نوع التأثير الذى تحدثه ، ففى دراسـة قام بهـا سوكمان (٩٤) ، ذكر حوالى نصـف من نسـبوا اهتمامهم بالموسيقى الى الراديو ، أن أصدقاءهم كانوا أول من دفعهم الى هذا الاهتمام ، وذكر ٢٦٪ ممن لم ينسبوا اهتمامهم بالموسيقى الى الراديو أن أصدقاءهم كانوا هم العامل الدافع الى هـذا الاهتمـام · اى أن أهمية الراديو قد لا تكون فى خلق الاهتمام ، ولكن فى مساعدته على الاسـتجابة لقوى مثل الرغبة فى الارتفاع فى أعين الأصدقاء ويمكن أن نفترض نتيجة لذلك ، أن الاستماع مثلا فى جمـاعـات ، والتخطيط لهـذا الاسـتماع ، يكون أكثر تأثيرا من استماع الأفراد منعزلين · وقد أسفرت التجارب عن أن تأثير عرض فيلم فى تغيير اتجاه التعصـب العنصرى يزداد اذا نوقش مضـمون الفيلم فى موقف جماعى (٧٨ص٣٣) · ويرى انكلر (٤٤) أن روسـيا السوفيتية تستغل هذه الوسيلة أحسن استغلال ، كما أنه يمكن أن نتوقع فشل الدعاية التى تهدف الى عزل الفرد عن جماعته ·

وتنبهنا هذه التجارب الى التأثير الكبير الذى يمكن أن يتحقق عن طريق الانتماء الى جماعات مثل جماعات المدارس والجامعات والمصـانع والنقابات بحيث تصبح هذه الجماعات جماعات مرجعية ايجابية ، وبالتالى يتعين أن نفكر فى وسائل زيادة فعاليتها عن طريق زيـادة جاذبيتها ، كما يتعين أن نفكر فى دعمها عن طريق تقليـل الفجوة بين معايير المنزل والمدرسة والعمل ، وهو ما سوف نتعرض له فى فقرات تالية ·

**٣ ــ مادة الاتصال واسلوب تقديم الموضـوع :** فيدرس مضمون الرسالة ولغتها ومنطقها وتسلسلها وأسلوبها فى تقديم الموضـوع ·

ويستعان في ذلك كله بأسلوب تحليل المحتوى (*). وقد أوضحت دراسات برلسون وسالتر ( فى ٢١ ) فى تحليلهم لمضمون القصص القصيرة فى عدد من المجلات الأمريكية الواسعة الانتشار أنها تظهر أعضاء جماعات الأغلبية في صورة الرجل الطيب الظريف ، البطل بينما تظهر أعضاء جماعات الأقلية فى أدوار سلبية ، وبذلك فهى تدعم الأنماط الجامدة المعممة وتعوق التقدم نحو المساواة · وفى تقديم الموضوع ، من المهم أن نتساءل اذا كنا ندعو الى وجهة نظر معينة ، فأيهما أفضل أو أقوى تأثيرا : أن تعرض وجهتى النظر للموضوع ، أم وجهة النظر التى ندعو اليها فقط ؟ وجد أن وجهة النظر الواحدة تكون عادة أقوى تأثيرا اذا عرضت على جمهور متقبل لها أصلا ، ومستواه التعليمى منخفض نسبيا ، واذا كان القصد هو الحصول على تأثير وقتى · أما عرض وجهتى النظر ، فانه يكون أبلغ تأثيرا اذا كان جمهور المستمعين معارضا أصلا لوجهة نظر القائم بالدعاية ، واذا كان مستوى تعليم هذا الجمهور مرتفعا نسبيا، واذا كان من المتوقع تعرضه لدعاية مضادة ، واذا كانت الدعاية تهدف الى تأثير أكثر دواما · فمثلا ، فى أوائل عام ١٩٥٤ ، تفشت بين الجنود الأمريكيين موجة من التفاؤل ، وتوقع سهولة كسب الحرب مع اليابان بصورة كان يخشى منها على المجهود الحربى ، وقد أجريت تجارب بقصد معرفة أفضلية عرض وجهة نظر واحدة أم وجهتى النظر فى هذا الموضوع، وذلك عن طريق برامج اذاعية موجهة الى جماعات تجريبية وضابطة من الجنود · وقد أدى عرض وجهة نظر واحدة على جماعة من المؤيدين أصلا ، الى تغير صافى ( أى نسبة المتغيرين فى الوجهة المقصودة مطروحا منهـا نسبة المتغيرين فى عكس هذه الوجهة ) يعادل ٥٢٪ ، بينما أدى عرض وجهتى النظر الى تغير صافى يعادل ٢٣٪ فقط · وعندما كان المستمعون معارضين أصلا ، كان صافى التغير ٣٦٪ عند عرض وجهة نظر واحدة ، ٤٨٪ عند عرض وجهتى النظر · كما كان عرض وجهتى النظر أبلغ أثرا بالنسبة للمتعلمين ، بينما كان عرض وجهة نظر واحدة أبلغ أثرا بالنسبة لمن كان مستواهم التعليمى أقل · ( ٩٥ ، ص ٥٠٦ ــ ٥١٩ ) · وقد أوضحت تجارب تالية ( فى ٧٦ ، ص ١٨٩ ) أن عاملا مهما هو وعى الجمهور بوجود وجهة نظر أخرى ، حتى اذا لم يكن يعرف ماهيتها · وفى هذه الحالة ، يكون عرض وجهتى النظر أبلغ أثرا ·

وفيما يتصل بالدعاية التجارية للبضائع التى تستهلك على نطاق واسع ، يغلب أن يؤدى عرض مزايا البضاعة فقط الى النتيجة المقصودة ، أما عرض مزاياها ونقائصها ، فقد يؤدى الى اثارة الشكوك وبلبلة

---

(*) انظر الفصل الربع عشر ·

الأفكار ، فضلا عن أن الأمر لا يتطلب مثل هذا العرض نظرا لأن الدعاية للبضائع الأخرى ترتكز بدورها عادة على مزاياها دون أن تحاول اظهار نقائص البضائع الأخرى • أما فيما يتصل بالعلاقات العامة ، فان نتائج البحوث تشير ولو بصفة مؤقتة ، الى أن عرض وجهتى النظر قد يكون أبلغ أثرا . لأنه من المتوقع غالبا قيام دعاية مضادة ، أو تقديم وجهات نظر متعددة • ويغلب أن يؤدى عرض وجهتى النظر الى تأكيد الآراء السائدة فى الجماعات المرجعية الهامة ، كما أنه يقلل من احتمال المقاومة التى يمكن أن تنشأ حين يعلم الأفراد أن الجماعات المرجعية قد استخدمت بصورة تتعارض مع مصالحهم أو مع تقديرهم •

وفى تجاربه عام ١٩٢٥ ، توصل فردريك لند ( ٧٦ ، ص ١٩٤ ) الى آن وجهة النظر الأسبق فى العرض هى التى يغلب أن يكون لها تأثير أكبر boomerang effect فى الاقناع • الا أن هوفلاند وجماعته فى جامعة ييل ، وجدوا عام ١٩٥٧ أن وجهة النظر الأخيرة هى التى يكون لها التأثير الأكبر recency effect • ولكن نتائج لند انطبقت حين يعلن الجمهور التزامه علنا بوجهة النظر الأسبق فى العرض ، وحين تعرض وجهتا النظر فى نفس الرسالة • ثم جاءت تجارب نورمان ميللر باشراف استاذه دونالد كامبل لتؤكد أن وجهة النظر الأسبق تكون أكثر تأثيرا اذا عرضت وجهة النظر التالية بعد عرض الأولى مباشرة ، وتأجل قياس الاتجاه لفترة ، فيكون لعامل الذاكرة تأثير متساو ، وبالتالى يكون للأولى الأثر الأكبر • ولكن اذا تأخر عرض وجهة النظر الثانية عن الأولى لفترة ، وأعقبها مباشرة قياس الاتجاه ، فان وجهة النظر الأخيرة يكون لها الأثر الأكبر •

وتوضح نتائج البحوث أيضا أن تكرار الرسالة يزيد فى تأثيرها وبخاصة اذا كانت معقدة نوعا ما ، وبشرط أن تكون الحجج مقنعة اذا لم يزد هذا التكرار الى الحد الذى تصبح فيه الرسالة مملة فيميل الفرد الى رفض الرسالة • وكذلك يزداد الاحتمال فى حدوث تغيير أكبر فى الرأى وفى الوجهة المطلوبة اذا عرض الداعية استنتاجاته عرضا صريحا عما اذا ترك ذلك للجمهور وبخاصة حين يكون المضمون معقدا وحين لا يكون مشحونا انفعاليا بدرجة كبيرة • أما اذا كان الجمهور منشغلا بالقضية ، واذا لم يكن الموضوع معقدا الى حد كبير ، فمن الأفضل ترك الفرصة للجمهور للخروج باستنتاجاته هذه وتفترض نظرية شيكين ( فى ٧٦ ، ص ١٩٨ ) أنه اذا كان موضوع الرسالة هاما للجمهور ( أو يمكن أن نجعله هاما عن طريق التخويف مثلا ) فان الجمهور سوف يكون أكثر تأثرا بالحجج المعروضة • أما اذا كان الموضوع سطحيا

او تافها ٠ أو غير هام ، فان الجمهور يكون أقل تأثرا بالمنطق وأكثر تأثرا بالجوانب الهامشية مثل جاذبية مصدر الاتصال ٠ وقد تجدى مخاطبة العواطف أحيانا أكثر مما تجدى مخاطبة العقول ، وقد يكون الأمر على العكس من ذلك أحيانا ، ويتوقف ذلك على نوع الرسالة ونوع الجمهور ٠ ورغم أن أصحاب نظريات التعلم يؤكدون أن العصاب يستند الى ارتباطات متعلمة خاطئة ، فاننا نعلم أيضا أن امداد العصابى بكتاب يشرح له طبيعة المرض النفسى قد لا يجدى فى تغيير سلوكه ٠ وكذلك فنحن نعلم أن محاضرة فى ديناميات التعصب العنصرى قد لاتجدى فى تغيير هذا الاتجاه ، أو فى الاقلال من التمييز العنصرى — وقد يتدخل عامل الانتقائية ، فلا يستمع الى المحاضرة ، أو لا يقرأ المادة المطبوعة ٠ فاذا أرغم على ذلك ، فقد يسىء ادراكها أو قد يعجز عن ادراك الرسالة ٠ ومن الناحية الأخرى ، فاننا نعلم من التاريخ والحاضر ، أن اثارة الانفعال قد أسهمت أحيانا فى دفع الجماهير الى القيام بأعمال سلبية ، وفى بعض التجارب ، يتفوق تأثير الاثارة الانفعالية على تأثير العرض المنطقى ، وفى البعض الآخر ، نجد عكس النتائج السابقة ٠ وقد يكون جزء من الصعوبة هو فى تعريف المقصود بالمنطقى والانفعالى وقد أوضح عدد من الدراسات التأثير السلبى الناتج عن التهديد الموجه الى حرية السلوك فى مواقف التأثير الاجتماعى ٠ فالناس تشتد رغبتهم فى سماع رسالة مضادة للاتجاه السائد ويكونون أكثر استعدادا للاقتناع بها اذا كان قد فرض حظر على سماعهم لها ، وذلك الا اذا كان مصدر هذا الحظر ذا جاذبية كبيرة لهم وخبيرا ٠ ويتوقف تأثير التخويف على نوع الجمهور المتلقى للرسالة ٠ فالمدخنون الذين يشاهدون عملية سرطان الرئة مثلا ، قد يشعرون باليأس أو بعدم الاكتراث ، وكذلك فان من يحسون بالدونية ، يغلب أن يستسلموا لليأس ٠ وفيما عدا هاتين الحالتين ، فان الرسائل التى تتضمن التخويف يرجح أن تكون أكثر تأثيرا من الرسائل التى تتضمن مناشدة المنطق ، وكذلك يزداد تأثير رسائل التخويف اذا أوضحت للجمهور كيفية الاقلال من الخوف الذى استثارته ، كأن ترشدهم الى طرق الوصول الى أماكن العلاج ٠ وكذلك يزداد تأثير رسائل التخويف اذا أكدت أن اتباع ما تشير به سوف يبعد المخاطر ٠

وتتناقض نتائج البحوث فى تأثير تكنيكات استثارة الذعر ٠ ويفسر هذا التناقض على أساس أن التخويف يقلل من رغبة الجمهور فى الانتباه ( لأن الرسالة منفرة ) ، ولكنه فى نفس الوقت يزيد من استعداد الجمهور لتقبل توصيات المتكلم تجنبا للعواقب الوخيمة التى تذكرها الرسالة ٠ ويفترض أن المستويات المعتدلة من التخويف سوف تحدث

تعديلا فى الاتجاه أكبر مما تحدثه المستويات المنخفضة ، ولكن الرسائل الشديدة الاستثارة للخوف تكون منفرة الى الحد الذى يدعو الناس الى تجنبها ، ولذلك فهى لن تؤدى الى تعديل اتجاهاتهم ٠

وتؤكد نتائج بحوث أليس ايجلى ( ٧٦ ، ص ١٨٥ ) أن الرسالة المفهومة والمبسطة أقوى اقناعا من الرسالة غير الواضحة والمعقدة ، ولكن يتعين الا تكون الرسالة مبسطة الى الحد الذى قد تدرك معه على أنها اهانة لذكاء الجمهور ، وبحيث لاتحدث تأثيرا عكسيا boomerang effect أى تغييرا فى الاتجاه فى عكس الاتجاه المقصود ٠ وقد وجد أن شرح الشعارات المكافحة للتدخين والتى تؤكد ارتباطه بالسرطان ، قد يؤدى الى عكس النتيجة المقصودة ٠ ( ٧٦ ، ص ١٨٧ ) ويختلف تأثير الاتصال المقصود عن الاتصال العارض ( مثل سماع خبر عن طريق الصدفة ) ٠ ويفترض أن الثانى أقوى تأثيرا من الأول ٠ وكذلك الاتصال غير المباشر ( مثل قصة عن طفل أسود دون اشارة الى مشكلة التعصب العنصرى ) ٠ قد يكون أقوى تأثيرا من الاتصال المباشر ٠ ومن المحتمل أن يكون تأثير الخبر أو الحدث أقوى من تأثير المعلن السياسى ، ذلك أن الأعمال أبلغ تأثيرا من الأقوال ٠ الا أنه يصعب فى كثير من الحالات التمييز بين الحدث وتفسيره ٠ فقد يكون خطاب زعيم سياسى حدثا فى حد ذاته كما أن الأحداث تؤثر فى الناس عادة بمساعدة الكلمات التى تفسرها مصادر الاتصال تفسيرات مختلفة ٠ فقد يفسر حدث على أنه يدعو الى اعلان الحرب أو الى عدم اعلانها ٠ وعلى كل حال ، يمكن القول بأن الاتصال يكون أقوى تأثيرا اذا اتفق الحدث مع التعليق فى وجهتيهما ٠ ويزداد تأثير الاتصال بالنسبة للموضوعات الجديدة والموضوعات الأقل وضوحا وتحديدا ، وكذلك يزداد التأثير بالنسبة للمشكلات الهامشية ( مثل نظافة الشوارع اذا قورنت بالضرائب ) وبالنسبة للأشخاص اذا قورنوا بالمشكلات ٠

**تكوين مقاومة الاقناع من خلال « التطعيم »** : قام وليام ماكجوير ( فى ٧٦ ص ٢١٨ ) ببحوث عديدة فى طرق تكوين مقاومة الاقناع على أساس الاستعانة بفكرة الأجسام المضادة التى يكونها الجسم اذا طعم بلقاح ضعيف ٠ فمثلا ، اذا أمددنا شخصا بحجج قليلة ضد تنظيف الاسنان يوميا وبانتظام ، ثم طلب منه الدفاع عن موقفه المتحمس للتنظيف اليومى المنتظم للاسنان ، فانه سوف يكون اقدر على مقاومه مطلب أو هجوم اقوى على اتجاهه بعد ذلك ، أى اننا نبنى دفاعات الفرد من خلال تعريضه لحجج ضد موقفه ثم تفند هذه الحجج ، وبذلك تحصن الفرد ضد التأثيرات فى المستقبل ٠ وقد كشفت التجارب عن أنه بالنسبة

للموضوعات المرتبطة بالحقائق والقيم الحضارية ، فان الفرد يكون أقدر(٤٩) على مقاومة محاولة اقناعه بما هو ضـــدها اذا عرض لعينات من الحجج المعارضة ، وأعد للرد عليها ، فذلك أفضل في اكساب الفرد مناعة ضد الهجوم على الحقائق والقيم الحضارية من تزويده بالحجج والمعلومات المؤيدة فقط • غير أن تجارب أخرى أوضحت أنه بالنسبة للموضوعات من غير الحقائق والقيم الحضارية ، فان كلا من الطريقتين ، أى تزويد الفرد بالحجج المعارضة واعداده للرد عليهـــا ، أو تزويده بالمعلومات المؤيدة لوجهة النظر التى يدافع عنها ، تتساويان فى فعاليتها من حيث اكساب الفرد المناعة ضد محاولات الاقناع برأى مضاد ، ويفسر ذلك على أساس أن الناس عادة يقـل احتمال تعرضـــهم لهجـوم على القيم الحضارية ، بل قد يصعب تصور امكان مهاجمتها ، أو يكونون من البداية غير قادرين على الرد على الهجوم عليها ، حيث أنها لاتشغلهم عادة ، فهم يسلمون بهذه الحقائق ، أما فى الموضوعات التى تشغل أذهان الناس عادة ، والتى يكون لديهم معلومات متوفرة عنها ، فقد وجـد ان مجـرد تحذير الناس بأنهم على وشك التعرض لهجوم مضاد ، يكفى لدفعهم الى تعبئة دفاعاتهم الذاتية ، أى تفكيرهم التلقائى ، والذى يكون عادة فى صورة ردود مضادة على الهجوم على وجهـات نظرهم فى القضايا التى تشغلهم • ويعبيء قواهم الدفاعية أيضا تحذير الناس مقدما بمقاصد من ينوون الهجوم على وجهات نظرهم • ويتطلب تعديل الاتجاه بهذه الطريقة حججا منطقية قوية • وفى مثل هذه الحالات ، قد يصعب وصف الموقف بأنه « اقناع » وقد يكون من الأفضل وصفه بأنه تعليم •

**٤ ـ أداة أو وسيط الاتصـال : Medium** • وتستهدف البحوث فى هذا المجال المقارنة بين مختلف أدوات الاتصال مثل الراديو والصحف والسينما والتليفزيون ، الخ • وتتناقض نتـــائج البحوث أحيانا ، بل قد يكون تأثير الأداة أحيـانا فى عكس الوجهـة المقصودة مما يوضح أن الأمر يتطلب تحديدا أدق للعوامل الفارقة الدالة • ونظرا لأهمية موضوع وسائل الاتصال الجماهيرية ، فسوف نرجـع اليهـا بتفصيل أكبر فى فقرات تالية •

**الاتصال فى نسق اجتماعى :** تنبه الباحثون حديثا الى أن عوامل غير المصدر والرسالة والوسيط والجمهور يمكن أن تحدد تأثير الاتصال• ومن هذه العوامل ، تشتيت الانتبـاه ، الشوشرة ، الرقابة والبيئـة السارة • وتوضح التجارب أن تشتيت الانتباه يزيد من تأثير الرسائل التى لاتستند الى حجج قوية أو تستثير معارضـة ، وذلك لأنه يصرف النظر عن الحجج المعارضة • ولكن اذا كان التشتت كبيرا يكف استقبال

الرسالة ، فانه يؤدى الى تقليل التغيير في الاتجاه . أما اذا كانت الرسالة تحدث أصلا أفكارا ايجابية ، فان التشتت يقلل من اقناعيتها . وعلى كل حال ، فان تأثير التشتيت قصير العمر ، اذ يبدأ الأفراد بعد التحرر منه في اعادة التفكير . وتوضح التجارب أيضا أن الجمهور المحايد يصبح أكثر سلبية نحو المتحدث الذى يحاول البعض الشوشرة عليه ، بينما يصبح الجمهور أكثر ايجابيـــة اذا لم تحدث مثـل هذه الشوشرة . وبالنسبة لأصحاب الاتجاهات الايجابيـــة أو السلبية ، فان الشوشرة تؤدى الى أن تصبح اتجاهاتهم أقل تطرفا وتؤكد التجارب والملاحظـات أن حظر التعرض لاتصال مثل حديث ، يزداد معه احتمال تأييد موقف المتحدث . ويمكن أن يعدل الجمهور اتجاهه ليتفق مع اتجاه الرقيب وأن يختلف مع المادة المحظورة اذا كان الجمهور متفقا أصلا مع الرقيب ، واذا كان الرقيب شخصا محبوبا وخبيرا فى موضوعه . وفيما عدا ذلك ، فان الجمهور يغلب أن يستجيب ضـــد موقف الرقيب . وأخيرا تؤكد البحوث صواب ما يفعله المعلنون ( والمرشحون فى الحملات الانتخابية ) بربطهم بين الموضوع الذى يروجون له ومحيط ســـار مثل موسيقى أو غناء أو منظر طبيعى خلاب . وكذلك يحرص المتحدثون على أن يكون مكان القاء الحديث مريحا ، بل لقد وجد أن غذاء عمل يحقق نتائج أفضل من مساومات دون غذاء أو شراب ، ذلك بشرط أن يكون تقـديم الغذاء أو الشراب خلال الاتصال وليس قبله ( فى ٧٦ ، ص ٢٠٦ ) .

٥ ـ التأثير : وتتناول البحوث تحليل التأثير effect analysis أى دراســة تأثير الدعاية أو الاعلام أو العلاقات العـامة . والواقع أنه يمكن القول بأن كل البحوث فى موضـــوع الاتصـــال تهدف آخر الأمر الى دراسة التأثير . وقد قدم زليام ماكجواير ( فى ٧٦ ص ١٨٥ ) تحليلا للخطوات التى يتم بها اقناع شخص ، فلكى تحدث الرســالة تأثيرا ، يتعين فى تقديره حدوث خمس خطوات هى : الانتباه ، الفهم ، القبول ، التذكر أو الاحتفاظ والفعل . وتقدم هذه الخطوات منظورا يمكن من خلاله متابعــة تأثير مختلف الطرق على تعديل الاتجـــاه فى مختلف المراحل فمثلا ، جاذبية المصدر قد تزيد الانتباه ، وبالتالى الفهم والقبول الخ وما يعيب برنامج ييل فى بحوث الاتصال أنه لايشكل نظرية شاملة للاقناع رغم قيمته الكبيرة فى توضـــيح أهميـــة التجريب فى بحوث الاتصـــال .

### الخبرة المباشرة بالموضوع :

من الطبيعى أن نتوقع ازدياد فرص تغيير الاتجـــاه نحو موضـــوع

بزيادة تعرض الفرد لخبرات مباشرة بالموضوع • ولعل ذلك هو ما يضفى قيمة على الوسائل السمعية والبصرية التى يستعان بهـا كثيرا فى التدريس والاعلام والدعاية والتدريب وتنمية المجتمع وتعليم الكبار ، اذ تخاطب هذه الوسائل أكثر من حاسة واحدة ، كما أنها تهيىء بدرجات متفاوتة فرصة التعرض لخبرات مباشرة بالموضوع • ( قارن مثلا بين المحاضرة والتعليم والمعرض والزيارة ، وقارن بين فيلم يعرض محاضرة وآخر يعرض خبرات حية ) • وقد أوضح عدد من الدراسات مثل دراسات دويتش وكولينز ( فى ٩٥ ) أن مشروعات الاسكان المشترك فى أمريكا قد أسهمت فى تعديل اتجاهات البيض نحو السود ، وكذلك وجد هوفلاند أثناء الحرب العالمية الثانية أن الجنود والضباط البيض الذين عملوا فى وحدات تضم جنودا من السود ، قد عبروا عن شعورهم بأن اتجاهاتهم نحو السود قد أصبحت أكثر سماحة ، وقد وضح ذلك فعلا من نتائج قياس الاتجاهات ، كما وضح أن هذه السماحة فى الاتجاه ( كما يعبر عنها فى الترحيب بوجود سود فى الفرقة ) تزداد بازدياد الاتصال مع السود فى الجيش ، وبخاصـة اذا صغر حجم الوحـدة العسكرية فيتيح بذلك فرصة أكبر للاتصال • وتستخدم هذه الطريقة فى الدعاية التجارية عن طريق توزيع العينات المجانية من المنتجات ، وعن طريق اقامة المعارض ، واتاحة الفرص لزيارة مواقع الانتاج• كما أنها تستخدم فى تنمية المجتمع عن طريق اقامة المشروعات النموذجيـة ، مثل حقول الارشـاد الزراعى ، وبيت الفلاح النموذجى • وقد لاحظ المؤلف أثناء اشرافه على تدريب مبعوثى الدول العربية فى المركز الدولى للتعليم الوظيفى للكبار فى سرس الليان • أن حقول الارشاد الأهليـة أشد تأثيرا فى تغيير اتجاهات القرويين نحو مختلف الموضوعات الزراعية من حقول الارشاد الحكومية ، كما أن التحسينات التى يدخلها الفلاح بنفسه فى منزله تحت اشراف اخصائى قد تكون أبلغ أثرا من اقامة بيت فلاح نموذجى حكومى ، وذلك لأن الفلاح فى الحالين يسهل عليه تصور امكانيـة الأخذ بالجديد اذا رأى فلاحـا مثله قد نجح فى الأخـذ به • وكذلك ، فان تبادل الزيارات بين الفلاحين من القرى المختلفة قد يكون له تأثير كبير فى تبادل الخبرات • وبنفس المنطق أيضا ، يمكن القول بأن المعارض التى تعرض فيها نماذج حية أشد تأثيرا من المتاحف التى تعرض فيها نماذج من الصلصال وصور او رسوم بيانية • وتمثل معسـكرات العمل الدولية وتبادل الزيارات بين شباب دول العـالم نماذج لتطبيق طريقة الخبرة المباشرة لدعم الاتجـاه المؤيد للتفاهم الدولى ، كما تمثل الأيام التى تخصص للدعوة لموضوع معين نماذج لهذا التطبيق مثل يوم المرور ، ويوم الادخار ، •• الخ •

والقدوة الحسنة من جانب القادة بخاصة هي نفسها خبرة مباشرة للاتباع ، اذ يصعب على تلميذ مثلا أن يطرد الذباب بعيدا عن عينيه اذا لم يكن المدرس الذي يحاصره في مضار الذباب هو نفسه نموذج لهذا السلوك • وتزداد خطورة القدوة بخاصة في ضوء ما أوضحته البحوث الحديثة من أن الأتباع ينزعون الى تقمص شخصيات نماذج القوة في حياتهم مثل المدرسين والآباء والزعماء والنجوم •

وفي ضوء ما سبق يمكن فهم الحكمة من الشعار الذي ينادي بأن الطريق الى الديموقراطية هو مزيد من الديموقراطية ، وأن ممارسة الحرية توفر للعمل الوطني ضمانات بعيدة المدى ، وأن خير دعوة لأيديولوجية هي صدق تطبيقها •

وفي ضوء ما سبق أيضا ، يمكن فهم الحكمة في القول بأن تغيير الفرد يجب أن يسبقه وأن يصاحبه تغيير في المحيط الحضاري الاجتماعي الذي يتعرض له ، وبذلك ، يثبت السلوك المتغير لأنه يستند الى جماعة • أي أن الأمر يتطلب في معظم الحالات التي نهدف فيها الى تغيير اتجاهات وقيم بعيدة الجذور ، يتطلب الأمر تغييرا مساندا للتغير الفردي في كل الجبهات ، وقد يتطلب الأمر استحداث تغييرات • تشريعية واقتصادية ، وعمرانية • وقد تشمل توفير المرافق والتسهيلات الضرورية • كيف نطمع في أن يتغير اتجاه تلميذ القرية بحيث يمتنع عن السلوك الذي يؤدي الى اصابته بالبلهارسيا لمجرد أنه قد تلقى درسا في الموضوع ، وبالرغم من أنه يخرج من المدرسة فيجد والده وأخاه الأكبر وشباب القرية يستحمون في الترع ، فاذا ما امتنع عن مشاركتهم تعرض لسخريتهم ، وكيف نطمع في أن ندفع كبار السن في القرية الى الالتحاق بفصول محو الأمية اذا كانوا يتعرضون وهم في طريقهم اليها الى سخرية لاذعة « بعدما شاب ودوه الكتاب » . ومن الناحية الأخرى ، يحق لنا أن نتوقع أن يسهم اشتراك العاملين في عضوية مجالس ادارات الشركات ، واشتراك المواطنين في مجالس القرى ، والمدن والمنظمات السياسية والشعبية ومنظمات الحكم المحلي ، يحق لنا أن نتوقع أن يسهم ذلك كله في اذكاء روح المبالاة بين الملايين ، واضعاف السلبية والانعزالية واللامبالاة •

ويجب التنبه الى نوع من التغيير في الاتجاه قد يترتب دون تخطيط على تغييرات تقع في المجتمع ، أو أحداث تقع للفرد • فاذا أثبتت الحوادث للشخص ان اطارا مرجعيا ما قد أصبح غير ذي موضوع ، فان هذا الاطار يتغير غالبا ، مثال ذلك ، التغير الشديد الذي حدث في اتجاهات الأمريكيين

نحو دخول الحرب العالمية الثانية بعد اعتداء اليابانيين على بيرل هاربور، ومثل التغير الذى يحدث فى اتجاهات الشباب نحو التعليم والعمل فى بعض البلاد النامية بعد اكتشاف البترول فيها ٠

ويجب الا يعنى ما سبق أن الخبرة المباشرة تؤدى دائما وبالضرورة الى تغيير الاتجاه فى الوجهة المستهدفة ، اذ يتعين أن تكون هذه الخبرة سارة وغير مهددة لأمن الفرد ٠ ما الذى يحدث مثلا اذا لم تقدم العينة المهداة من المنتج الذى ندعو له الخبرة السارة المطلوبة ؟ وما الذى يحدث اذا دفعنا الفلاح الى زراعة محصول جديد دون استعداد دقيق مسبق فلا تنتج أرضه شيئا ؟ وما الذى يحدث اذا دعى الناس الى موقع عمل أو الى زيارة بلد وخرجوا بانطباع غير ما كنا نأمل فيه ؟ ينبهنا ذلك كله الى ضرورة توفير الضمانات التى تكفل أن تكون هذه الخبرة سارة ومحققة للغرض المقصود منها ٠ واحيانا ، وبخاصة فى مجالات التدريب القيادى، قد يصعب ان نهيىء للأفراد خبرة مباشرة ، وفى مثل هذه الحالات يمكن الاستعانة بوسائل بديلة مثل : دراسة الحالات ، ولعب الأدوار ، والتدريب المعملى على الحساسية ، وهو ماسوف نناقشه فى فصل قادم ٠ الا أنه يجب الاشارة الى أن الاسلوب المعروف باسم « بحث - هو - الفعل » ( الفصل العاشر ) تطبيق علمى للخبرة المباشرة ، فهو يجمع بين مهارات كل من رجال البحث ورجال العمل الميدانى فى تغيير الاتجاهات فى مواقع العمل ٠

## قرار الجماعة :

لتغيير الاتجاه ، من الضرورى عادة تغيير العلاقة المدركة بين « الذات » « والجماعة المرجعية » ٠ وقد أوضحنا فى الفصل رقم ٢٢ أن « قرار الجماعة » من أقوى الطرق لتغيير هذه العلاقة ، وبالتالى لتغيير الاتجاهات ، وذلك كما رأينا فى دراسة بننجتون وفى تجارب كيرت ليفين وزملائه لتغيير الاتجاهات نحو أنواع معينة من الأطعمة ، وكما سوف نرى فى تجربة كوش وفرنش ( الفصل رقم ٣٠ ) فى التغلب على مقاومة التغيير فى الميدان الصناعى ٠ توضح هذه التجارب فى مجموعها أن معايير الجماعة المرجعية حين تتغير ، فان معايير الأفراد تتغير أيضا وتقل مقاومتهم للتغيير ، ذلك لأن الكثير من المقاومة السابقة كان يتصل بالعلاقة بين الذات والجماعة المرجعية ، أى أنه كان دفاعا عن الأنا فى طبيعته ٠ ولعل التأثير الكبير لقرار الجماعة يرجع الى أنه يقلل من حاجة الأنا الى الدفاع عن نفسه ٠

ويمكن أن نستخلص من مناقشاتنا السابقة للمتغيرات الجماعية الهامة الأسس التالية التي يفيد الاستعانة بها في تغيير الاتجاهات عن طريق الجماعات : (١) من المهم أن يكون لدى كل من نريد تغيير اتجاهاتهم ، ومن لهم تأثير في تغيير الاتجاهات ، شعور قوي بالانتماء لنفس الجماعة · أي أن التغيير يسهل حدوثه من الداخل أكثر من الخارج · (٢) يزداد تأثير الجماعة في الاتجاهات والقيم والسلوك الذي يتصل بأساس قيام الجماعة · فمثلا ، جماعة العمل يحتمل أن يزداد تأثيرها على القيم المتصلة بالعمل أكثر من تلك التي تتصل بالدين أو بالعائلة · ومن الضروري أن تحدد الجماعات المرجعية للأفراد بالنسبة للموضوع المعين · (٣) كلما زادت دلالة الجماعة بالنسبة لأعضائها ، كلما زاد تأثيرها في اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم · فعائلة الفرد مثلا يمكن أن يكون لها تأثير أقوى من تأثير جمع من الناس حول حادثة تقع في الشارع ، وكلما زادت حاجة الفرد الى الجماعة ( للتخلص مثلا من شعوره بالوحدة أو بنقص الكفاءة الاجتماعية ) كلما ازداد احتمال انصياعه لمعاييرها · (٤) كلما ارتفعت مكانة العضو في نظر زملائه ، كلما زاد تأثيره في الجماعة ·

وهناك أدوار ووظائف عديدة ومتنوعة داخل الجماعة ، كما أن هناك غالبا نمطا معقدا للتأثير ، ولكن اذا أيد أعلى الأعضاء مكانة التغيير المطلوب ، ازداد احتمال حصوله على التأييد الجماعي · (٥) كلما زاد شعور أعضاء الجماعة بالحاجة الى التغيير وضوحا ، كلما ازداد احتمال حدوث التغيير · ويقل تأثير الجماعة المرجعية في قرارات الفرد ، اذا كان هذا الأخير لا يعرف حقيقة موقف الجماعة من الموضوع الذي يتخذ القرار بشأنه ، أو اذا كان يدرك هذا الموقف ادراكا غير صحيح · ولذلك ، فانه من المهم تعريف الأعضاء بحقيقة موقف الجماعة اذا أريد لهم أن يرجعوا اليها في اتخاذ قراراتهم · وكذلك ، فانه كلما ازدادت مشاركة الأعضاء في القيام بوظائف الجماعة أو اتخاذ القرارات الهامة ، بحيث تعمل الجماعة بروح الفريق ، كلما زاد احتمال حدوث التغيير دون توتر ، (٦) تؤكد البحوث ان كل أنواع المواقف الأولية لأعضاء الجماعة ( الآراء والأحكام والتفضيلات ، الخ ) · تصبح أكثر استقطابا نتيجة المناقشة الجماعية الملائمة ، أو نتيجة التعرض البسيط لمواقف الآخرين · وفي تجربة ، تعرض أعضاء جماعة دينية لمتوسط آراء الآخرين في صورة نتيجة استطلاع للرأي ، بدلا من التعرض لآراء الأفراد · وقد لوحظ وجود استقطاب واضح بتأثير هذا التعرض الى المتوسط · بل لقد وجد أنه يمكن في جماعات معينة توجد خلافات في المعايير بين أعضائها ، أن يستقطبوا قبل المناقشة بمجرد أن يتواجد كل منهم مع

الآخر • وفى تجربة أخرى ، وجد أنه بين الأمريكيين يمكن أن تؤدى بعض القضايا الى استقطاب فى المناقشة الجماعية ، بينما تؤدى بين الصينيين الى تحول واضح نحو الحذر • وقد سبق الاشارة الى ظاهرة الاستقطاب وتفسيراتها • ( الفصل السابع ) ، (٧) اذا تغير اتجاه الفرد لأن الجماعة قد قللت من مقاومته للتغيير ، فانه يتعين العمـــل على استمرار تأثير الجماعة اذا أريد بقاء التغير فى الاتجاه • وسوف نرى فى تجـــربة كوش وفرنش ( الفصل رقم ٣٠ ) أن التغير قد استمر لأن تأثير الجماعة كان مستمرا • أما فى تجارب ليفين وتلامذته ، فان السيدات لم يقابل بعضهن البعض الآخر بعد قرار الجماعة ، ولذلك يتعين الافتراض بأن تأثير الجماعة قد استمر لأنه لم تكن هناك مقاومة شديدة له • وتتمثل أهميـــة هذا العامل بصـــورة واضحة فى تأثير المنظمة التى تسمى Alcoholic Anonymous (AA) لعلاج مدمنى المشروبات الكحولية، وكذلك فى استمرار عقد الاجتماعات السياسية والدينيـــة ، والعلاج الجمعى للأحداث الجانحين ، وذلك كله لضمان استمرار التأثير •

**اللاتفرد والسلوك** : كان فستنجر وبيبيتون ونيوكمب ( فى ١١٤ ، ص ٤٣١ ) أول من استخدم مصطلح « اللاتفرد » أو « فقدان التفرد » deindividuation لوصف الحالة السيكولوجية لأعضاء الجماعة الذين يفقدون فرديتهم نتيجة معاملتهم بصورة موحدة وليس بوصف أن كلا منهم عضو فريد فى جماعته • ويتميز هولاء الأفراد طبقا لفستنجر وزميليه بأنهم تحرروا من القيود وانخرطوا فى سلوك يقره المجتمع • الا أنه يعيب البحوث فى هذا المجال فى تقدير زاندر (١١٤) أنها تركز على أسوأ ما تفرزه الجماعة وتتجاهل التأثير البناء للجماعة على أعضائها • وينظر جورجنسون وديوكس ( فى ١١٤ ، ص ٤٣٢ ) الى فقدان التفرد على أنه حالة سيكولوجية تتميز بنقص الوعى بالذات وانخفاض تقويم الذات ونقص اهتمام الفرد بتقييم الآخرين له • وقد افترض الباحثان أن فقدان التفرد يغلب أن يحدث فى تجمع اجتماعى ( عدد من الأفراد ليس بينهم تفاعل ) أكثر مما يحدث فى جماعة ( عدد من الأفراد بينهم تفاعل ويعى كل منهم العضوية المشتركة بينهم ولهم هدف مشترك ) • كما أنه كلما زاد حجم التجمع كلما زاد مقدار فقدان التفرد ، وقد لاحظ الباحثان لمدة ثلاثين يوما المترددين على كافيتريا لمراقبة الى أى حد ينفذون الرجاء بأن يحمل كل منهم الأطباق التى استخدمها الى مكان محدد فى الكافيتريا بعد الانتهاء من تناول الطعام • وقد وجدا أن حمل الأطباق الى المكان المخصص يقل احتمال وقوعه بازدياد الزحام فى الكافيتريا ،

ولكن اذا كان الأفراد أعضاء في جماعة ويتناولون الطعام معا على مائدة واحدة ، فان الاحتمال يزداد في حملهم للأطباق الى مكانها المعين ٠

وأخيرا ، فلعل خير ما يمكن أن نلخص به مناقشتنا في قرار الجماعة هو ما قاله كيرت ليفين في خطاب ألقاه أمام جمعية الدراسات النفسية للقضايا الاجتماعية في اجتماعها في واشنجتون العاصمة في سبتمبر ١٩٤٢ ، غداة بدء الحرب العالمية الثانية : « ان التأثير في شخصيات عشرة أفراد اذا أمكن جمعهم في جماعة ، أسهل من التأثير في شخصية كل منهم على حدة » ( في ١١٤ ، ص ٧٩ ) ٠

**بعض الاساليب الخاصة في الدعاية** : ينظر البعض الى الدعاية على أنها محاوله مقصودة وموجهه لحمل الناس على تقبل وجهه نظر معينة، أو اتجاه أو قيمة ٠ وهي في محاولتها تحقيق هده الغاية ، تبرر كل وسيلة ، ومن ثم فهي تحاول كسب تأييد الناس لا على أساس وجهه النظر ، بل على أساس استثارة الدوافع ٠ ولعل هذه الخاصية في الدعاية هي التي جعلتها موضع التشكك والريبة من الناس ، لأنها تستند الى استثارة الانفعالات والمشاعر ٠ ويفضل هذا البعض أن يميز بين الدعاية والاعلان على أساس أن الدعاية تسعى الى تحقيق العمل الجمعي ، بدلا من العمل الفردي الذي يحاول الاعلان التأثير فيه ، بينما تحاول الدعاية خلق اقتناع واعتقاد ٠ فاذا اشترك الناس في العقيدة ، سهل اشتراكهم في الفعل ٠ وفي ضوء هذه النظرة ، يمكن القول بأن كل من يؤمن بعقيدة ويدعو لها ، هو رجل دعاية ، لأن غرضه ليس مناقشة مشكلة ، ولكن خلق عقيدة ٠ فالدعاية اذن تهدف الى انهاء المناقشة ٠٠ ( ٨٥ ، ص ٣٧٧ ) ٠ ومن الناحية الأخرى ، يتردد البعض الآخر في قبول التمييز بين الدعاية والتربية ، وبينهما وبين الاعلان ، كما سبق القول ٠ فالاعلان ، كما أوضحنا يتأثر بالعوامل الجماعية ٠ ومهما كان الأمر ، فان الدعاية تقوم أساسا على اللغة ، وهي أداة الحضارة ، الا أنه يمكن أن نميز نمطين كلاميين : النمط الفردي والنمط الحضاري ٠ ويسوق كرتش وكرتشفيلد ( ٥٠ ، ٣١٧ ) الأدلة على أن المتعرضين للدعاية الكلامية يتأثرون بمقدار تقبلهم للأنماط الكلامية التي يستخدمها المتكلم ، وعلى أنهم يحكمون على سمات شخصيته على أساس من هذه الأنماط الفردية ، وهي بالطبع أنماط يصعب أن تتحرر من التأثيرات الحضارية ٠ ويمكن عن طريق التحكم في الكلمات ، أن تحدث نفس التغيير في الاتجاه الذي يمكن أن نحدثه عن طريق التحكم في موضوعات بيئة الشخص ٠ وعلى هذا الأساس يرى كرتش وكرتشفيلد

أنه من الممكن أن تطبق فى المجال الدعائى اللغوى نفس الأسس العامة لاعادة التنظيم المعرفى :

واذا كانت الشعارات هى «كبسولات» الدعاية ، فانه يجب تمييزها عن العبارات اللافتة للأنظار التى تستخدم فى الإعلان التجارى • ويتميز الشعار ببنيان خارجى يزيد من امكانيات جذبه للانتباه بوصفه شكلا على أرضية ، ومن تذكرة بسهولة ، ومن تكراره • ويمكن أن يتحقق ذلك بوسائل عدة منها : استخدام السجع ، وتكرار الكلمة ، والتبسيط ، والاختصار ، واستخدام كلمات ذات شحنات انفعالية عالية ، الا أن ذلك كله لا يجدى بالطبع اذا لم يكن الشعار يخاطب حاجات حقيقة لدى من يستمع اليه • فالموضوع يزداد احتمال تقبله اذا كان يشبع حاجة قائمة أكثر مما اذا كان الأمر على عكس ذلك • واخصائى الدعاية الماهر يحاول أن يربط دعايته بحاجات قائمة بصرف النظر عن منطق هذا الارتباط • فاذا لم تكن هناك حاجة يمكن ربطها ربطا مقبولا بالدعاية ، تعين على اخصائى الدعاية أن يحاول خلق هذه الحاجة ، وقد يحاول خلق مؤثرات فى المجال السيكولوجى ثم يقدم دعايته التى قد تسمى فى هذه الحالة دعاية مؤجلة delayed propaganda فقد تستغل مثلا أحداث معينة لخلق التوتر عن طريق وسائل الاتصال الجمعى ثم يوحى بعد ذلك بالموضوع •

والايحاء المرتبط بموقف غامض سوف يسهل تقبله عن الايحاء المرتبط بموقف محدد واضح • واخصائى الدعاية يتعين أن يدقق جيدا فى اختيار الوقت المناسب ، فيوحى بالموضوع بوصفه « شرحا توضيحيا » للموقف الغامض ويحاول قدر الامكان أن يعوق انتباه الناس الى ايحاءات أو شروح بديلة • وفى هذا السبيل ، يحاول أن يخلق الخلط والغموض ليزيد من فاعلية دعايته ، فهو يصطاد فى الماء العكر • والايحاء الذى يسهل التحامه بالنظم القائمة للمعتقدات وللاطارات المرجعية ، سوف يسهل تقبله عن ذلك الذى يصعب التحامه بهذه النظم • وقد يحاول أن يربط بين النقيضين ، فاذا تعذر عليه ذلك ، حاول أولا تغيير نظم المعتقدات القائمة قبل أن يقدم ايحاءاته المعينة ، وذلك هو ما يسمى أحيانا « الدعاية بعيدة المدى » ، فهو دائما ينظر الى المستقبل • والايحاء الذى يستطيع أن يضفى خصائص جديدة على ادراك موضوع مالوف يسهل تقبله عن الايحاء الذى لا تتوفر له هذه الميزة • وهو يلفت أنظار الناس الى زوايا معينة فى الموضوع يتيح الفرص لادراك الناس لها ، او لاكتشافهم لها بانفسهم ، وذلك هو ما يسمى أحيانا

« الدعاية غير المباشرة » · فاذا تعذر ذلك ، حاول ان يغير معنى الموضوع عن طريق تقديمه فى اطار جديد · فالقنبلة الذرية مثلا قد تكون ضمانا للسلام أو للنصر فى الحرب · وأخيرا ، فقد يلجأ الى تعديل بيئة الافراد الذين يدركون الموضوع ولو بالفرض والارغام عن طريق القانون مثلا . على أن يصاحب ذلك دعاية تجعله ينظر الى الأشياء فى الاطار المطلوب · والايحاء الذى يصاغ بحيث يتسق مع حاجة الناس الى التوحد والانسجام مع الآخرين ، يسهل تقبله أكثر من الايحاء الذى لا يستند الى هذا التأييد الاجتماعى · فتصدر الايحاءات عن نماذج لها قدرها ، أو يوحى بأن الموضوع يحظى بتأييد معظم الناس أو أطيب الناس · وهو فى هذا الصدد ، يستخدم أسلوب « التأييد الجماعى » فى القضايا العامة ، وأسلوب « الخبير » فى القضايا ذات الطابع الفنى ، والأسلوب « الشخصى » فى القضايا ذات الدلالة الانفعالية · وهو لهذا الغرض يحاول دعم توحد الناس مع الفرد الذى سوف يستخدمه بعد ذلك بوصفه مصدر الرسالة ، أو يدعمه بوصفه سلطة مقبولة ، وذلك هو ما يسمى أحيانا « العلاقات العامة » ·

وأخصائى الدعاية يستعين فى ايحاءاته بكل أسس تقديم المثير أو المنبه لأن ذلك يزيد من احتمالات تقبل الموضوع · وهو لهذا الغرض ، يستخدم الكلمات والأنماط الكلامية المقبولة من الجمهور المستهدف ، ويختار المحدثين والكتاب المقبولين من المجتمع مظهرا ونطقا، الخ ·· ويحاول أن يجعل ايحاءاته النهائية مختصرة ومبسطة وجاذبة للانتباه ، كما يستخدم التكرار لا ليصوب ايحاءاته فى المجال الادراكى للجمهور المستهدف فحسب ، ولكن أيضا «ليجمد» البنيان المعرفى للأفراد الذين سبقوا أن تقبلوا ايحاءاته · والدعاية يمكن مقاومتها بأكبر قدر من الفعالية عن طريق « الدعاية المضادة » counter propaganda أى تقديم ايحاءات مضادة ، فلا تستنفد كل الطاقة فى كشف أساليب الطرف الآخر · ويعتمد نجاح الدعاية المضادة على مراعاة كل الأسس السابقة ، وبخاصة الاستجابة لحاجات الناس · وخلاصة القول أن أحسن نوع من الدعاية المضادة هو نظام اجتماعى واقتصادى يشبع معظم حاجات معظم الناس معظم الأحيان ·

**خلاصة** : غاية ما يمكن قوله فى موضوع تعديل الاتجاه والسلوك والعلاقة بينهما فى اطار النظريات والمناهج التى عرضنا لها ، هو أن لكل نظرية قيمتها ، اذ تقدم كل نظرية شرحا معقولا لبعض حالات تعديل الاتجاه ، ويقدم الجمع بينها صورة أكمل · وربما كان نموذج

فشباين وآجزين خطوة في هذا الاتجاه ، وثمة خطوة أخرى تتمثل في التمييز الذى قدمه بيتى وكاسيوبو ( فى ٧٣ ، ص ١١٧ ) بين فئتين منفصلتين من عمليات الاقناع الاولى هي ما تسمى · « الاقناع من خلال الطريق المركزى central route ، وهى تتضمن التقييم المعرفى ( وهو ليس بالضرورة العقلانى ) لصدق المعلومات المرتبطة ارتباطا أساسيا بموضوع الاتجاه ، وهو يحدث حين يكون الشخص مدفوعا الى النظر بدقة فى المعلومات المناسبة · وينزع التغير فى هذه الحالة الى أن يكون نسبيا أكثر دواما · أما الفئة الثانية ، فهى التى تسمى : « الاقناع من خلال الطريق المركزى Peripheral route وهو يضم تأثير عوامل ( مثل العادات وتقديم الذات ) خارجة عن صدق المعلومات المرتبطة بالقضية · ويحدث حين لا يكون الشخص مهتما على وجه الخصوص بالقضية أو حين يكون الاقتناع بفعل عوامل غير الاختبار الدقيق للمعلومات الملائمة كأن يكون السبب مثلا هو حب الشخص لمصدر الاتصال · وينزع التغير عن هذا الطريق الى أن يكون نسبيا أقل دواما · وفى ضوء هذا التصنيف ، يمكن تصور متصل لظاهرة تغير الاتجاه ، يقع عند احدى طرفيه ما يسمى تقليديا « تغير أصيل للاتجاه » أى يتضمن تغييرات وجدانية ثابتة نسبيا ومتسقة فى أطرها الوجدانية والمعرفية والنزوعية · وربما كان أحسن مثال لهذا النوع من التغير هو الاقناع الناتج عن « لعب الأدوار » ، اذ ان هذا التغير هو نتاج تفكير عميق مرتبط بالقضية وينزع الى أن يستمر لمدة طويلة ، وأن يكون له تطبيقات سلوكية قابلة للتنبؤ عنها · وفى الطرف الآخر من المتصل ، يقع ما يمكن أن نسميه « تحولات موقعية مؤقتة » · وتشير نتائج البحوث الى ما يدل على أن هذه التحولات تظهر بصورة آلية دون سياق شفوى للحجج المرتبطة بالقضية ، وهى تحولات عارضة ، حيث أنها تختفى حين يتوقف الأفراد عن توقع تلقى الرسالة أو حين لا يدعم التغير باستمرار بالحجج المعرفية المؤيدة ، وفى تقدير بيتى وكاسيوبو ، فان المتغير الهام فى تحديد ما اذا كان التغير فى الاتجاه يحدث أساسا من خلال الطريق المركزى أم الطريق الهامشى هو الدلالة الشخصية للقضية موضع الاعتبار ، أى كلما ارتفع انشغال الأنا · فكلما زاد ارتباط اهتمامات الفرد الشخصية بقضية الاتجاه المعين ، كلما زاد احتمال أن يكون التغير من الطريق المركزى وليس الهامشى ، وكلما زادت قدرة الاتجاه على التنبؤ عن السلوك · ومن المفيد فى بحوث الاتجاهات التمييز بين هاتين الفئتين من التغيير ·

وقد يكون تصور بيتى وكاسيوبو للمسارين فى الاقناع : مركزى

وهامشى ، استجابة مناسبة للنقد الذى يوجهه البعض لمنهج « الاستجابة المعرفيه » فى تعديل الاتجاهات ، اذ يفترض هذا المنهج أن الناس يتوفر لديهم القدرة على الانخراط فى نشاط معرفى ، وهو مالا يتفق مع الواقع الملموس · ويحدث المسار المركزى حين يكون لدى الشخص القدر الكافى من الواقع ومن القدرة على التفكير فى القضية موضوع الاتجاه ، بينما يحدث المسار الهامشى حين يكون مستوى الدافع أو القدرة منخفضا فيتجه الاهتمام الى جوانب هامشية من القضية ، مثل الثواب المتوقع وجاذبية مصدر الرسالة ، الخ · وتشير البحوث الى أن الاقناع عن الطريق المركزى يزداد معه احتمال أن يكون التغير أكثر دواما ، بينما يبقى التغير عن الطريق الهامشى اذا دعم بعد ذلك بالحجج المعرفية المؤيدة ·

ومن الممكن نسبة كل نظرية فى تغيير الاتجاه طبقا للطريق الذى يتبع · فمثلا ، يبدو أن نظرية فشباين وآجزين فى الفعل المتعقل ، تتناول أساسا الاقناع عن الطريق المركزى ، بينما تعالج تجارب كثيرة فى برنامج ييل الاقتناع عن الطريق الهامشى · فاذا حاولنا تطبيق النظريات على موضوع مثل تعديل الاتجاه نحو الطاقة النووية ، فانه فى ضوء نظرية الحكم الاجتماعى ، يكون تعديل الاتجاه أمرا متزايد الصعوبة نظرا لاستقطاب هذه الاتجاهات نحو مراكز توليد هذه الطاقة · فقد أصبح الناس منشغلى الأنا بهذه القضية الى درجة مرتفعة · ويدور الصراع بين أنصار المحافظة على البيئة وبين رجال الصناعة ، بينما يحاول الحكوميون ارضاء الطرفين والتوفيق بين مطالب الأمن ومطالب الطاقة · اذن تمثل هذه القضية كل العناصر الضرورية لانشغال الأنا المرتفع ، وبالتالى فان مدى الرفض يتزايد بينما يتقلص مدى عدم الالتزام ، كذلك فان كلا من التمثيل والتضاد ، يتوقع أن يحدث بقوة أكبر داخل المدى المناسب · وهكذا ، يصبح تعديل الاتجاه أمرا بالغ الصعوبة ·

فاذا تناولنا موضوعا يكون انشغال الأنا بالنسبة له أقل مثل ترشيد استهلاك الطاقة ، فاننا نجد أنه بينما يؤيد معظم الناس لفظيا الترشيد ، الا أنهم لا يسلكون هذا المسلك فعلا ، وتقدم نظرية التنافر المعرفى بعض الارشاد · فمثلا ، نحاول أن نزيد التزام الجمهور العام بالحد من استهلاك الطاقة ( عن طريق التوقيع على عرائض ومواثيق مثلا ) مما ييسر تعديل السلوك لكى يتفق مع الوقف الذى يوقعون بالموافقة عليه · وكذلك اذا نجحنا فى الحد ولو بقدر قليل من الاستهلاك

ثم أكدنا القيمة الايجابية لمثل هذا السلوك ، فاننا نزيد من الدافع لدى الجمهور لتعديل السلوك ، وقد نجحت البرامج المستمدة من نظرية التنافر فى هذه القضية فى الحد فعلا من استهلاك الطاقة فى المجتمع الأمريكى • ففى احدى الدراسات ، وجد أن تركيب عدادات فى المطابخ للقراءة اليومية قد أدى الى الاقلال من استهلاك الطاقة مقارنا باستهلاك من لم تركب فى منازلهم هذه العدادات • وفى تجربة أخرى ، وجد أن مجموعة من ملاك البيوت طلب منهم المشاركة فى دراسة للمحافظة على الطاقة وذكر لهم أن أسماءهم سوف تنشر فى الجرائد المحلية ، كان استهلاك أفرادها للطاقة أقل من مجموعة طلب منها المشاركة فى الدراسة ولكن ذكر لأفرادها أن أسماءهم سوف تبقى مجهولة •ومجموعة ثالثة ضابطة لم يحدث اتصال معها •

**البرامج التعليمية ودورها فى تغيير الاتجاهات :** سبق أن أشرنا الى أن الخط الفاصل بين التعليم والدعاية أو الاعلام خط دقيق جدا ، ويتأثر تخطيط البرامج التعليمية من حيث دورها فى تغيير الاتجاه بمفهومنا عن الأهداف التربوية ، وبما اذا كان تغيير اتجاه الدارسين نحو مختلف الموضوعات يحتل دوره بين هذه الأهداف ، وهل تترجم هذه الأهداف الى برامج • وتزداد أهمية التعليم بخاصة فى العصر الحديث الذى يقضى فيه المواطن جزءا غير قصير من صدر حياته فى المدرسة أو فى الكلية • ومن المحتمل أن يعادل تأثير التعليم الذى يمكن أن ينتج عن اتجاهات الوالدين بالنسبة لأطفالهم • وتتعرض العملية التعليمية لتأثير كل الأبعاد التى تؤثر فى عملية تغيير الاتجاه من حيث العلاقة بين مصدر التأثير ( المدرس ) وعلاقته بالتلميذ ، وكل عامل من شأنه أن يحول الجماعة المدرسية الى جماعة مرجعية • ويمكن القول فى ضوء مناقشاتنا السابقة أن البرنامج التعليمى يمكن أن يؤدى الى تغيير فى الاتجاه فى الوجهة المستهدفة سواء كانت سلبا أو ايجابا ، ومن الضرورى التخطيط لذلك فى ضوء أهداف المجتمع بالطبع •

وقد أيقنت النظرية التربوية الحديثة أن مجرد تقديم المعلومات لا يكفى لتحقيق أهداف التربية ، وأنه من الضرورى الاهتمام بشخصية التلميذ والنظر الى التربية بوصفها عملية جماعية ، وأن شعور الفرد بالمشاركة فى الجماعة عامل شديد الأهمية فى اكتساب الأفكار الجديدة، ويتطلب ذلك خلق جو يشجع على الابتكارية ، والتلقائية ، وحرية التعبير، واشعار الفرد بالأمن • ومن الضرورى لكليات التربية ومعاهد اعداد المعلمين أن تهتم فى برامجها باعداد المعلمين لحمل أعباء هذه الرسالة ،

كما يمكن الافادة من مختلف أساليب التدريب الحديثة مثل لعب الادوار، والأنشطه الجماعيه المختلفه فى تغيير اتجاهات المعلمين أنفسهم ، تم فى تدريبهم على استخدامها لهذا الغرض مع طلابهم .

**برامج تنمية المجتمع وتعليم الكبار ودورها فى تغيير الاتجاهات :**

يمكن بالاضافه الى البرامج التعليمية ، أن تخطط خارج المدرسة برامج عمل تهدف الى تعديل الاتجاهات نحو مختلف الموضوعات ، ومنها برامج تعليم الكبار ، اقامه الندوات ، والاستعانة بوسائل الاتصال الجمعي والمشروعات النموذجيه مثل بيت الفرح النموذجي وحقول الارشاد الزراعي والمتاحف الصحيه والزراعيه والمعارض الصناعيه ، الخ ... ومن أهم هذه الوسائل المشروعات التى تتضمن خبرة مباشرة واتصالا بين الجماعات البشرية كما يحدث فى تبادل الزيارات وفى مشروعات الاسكان المشترك وفى معسكرات العمل . ويمكن ان تلخص أهم نتائج البحوث فى هذا المجال فى أن الاحتمال يزداد فى أن يؤدى الاتصال الى تغيير الاتجاه ايجابيا اذا كان الاتصال قائما على أساس تساوى المكانات ، وفى ظروف تسمح بالتعاون بين أفراد هذه الجماعات ، وأن يكون الاتصال لمدد ملحوظه وليس اتصالا عارضا . وقد تحققت نتائج ايجابية من مشروعات الاسكان المشترك التى تجمع بين البيض والسود ، كما أوضح بحث دويتش وكولينز ( فى ٩٥ ) . ومن هذه النتائج حدوث تغيير ايجابى فى اعتقادات البيض نحو الزنوج من النواحى المعرفية ، وفى النواحى الانفعالية ( المشاعر نحو السود ) ، والنزوعية ( أى النزعات السلوكية ). كما أسفرت عن بعض التعميم فى الاتجاه الايجابى نحو العناصر البشرية الأخرى .

والمدارس والجامعات والأندية يمكن بدورها أن تكون مجالا طبيعيا لتهيئة فرص الاتصال بين المجموعات البشرية الهادفة الى تغيير الاتجاهات ايجابيا وكذلك فى مجال التفاهم الدولى ، يمكن لمعسكرات العمل الدولية وتبادل الزيارات والمنح الدراسية بين الطلاب فى مختلف أنحاء العالم، أن تلعب دورها فى اتجاهات الأفراد نحو البلد المضيف ونحو التفاهم الدولى .

وفى مجال الجهود الجماعية الذاتية وهى التى تعتمد أساسا على طريقة قرار الجماعة ، قد يفيد أن يشترك الأعضاء البارزون فى المجتمع فى القيام بمسح للاتجاهات الاجتماعية ، اذ يزداد معه احتمال أن تتأثر اتجاهاتهم بهذا العمل ، وان يتقبلوا الحقائق بوصفها الحقائق التى قاموا

هم بجمعها ، كما يزداد احتمال أن يكونوا أكثر تقبلا لخطة يقومون هم بوضعها ٠

**المؤثرات الحضارية ودور المجتمع :** يتضح من كل ما سبق أن الحضارةوالمجتمع لهما تأثير ضخم في تكوين الاتجاهات الاجتماعية ، وفي الحفاظ عليها ، وفي تغييرها . ذلك أن تغيير الفرد يجب أن يسبقه أو أن يصاحبه تغيير في المحيط الثقافي الاجتماعي الذي يتعرض له ، وبذلك يثبت السلوك المتغير لأنه يستند الى جماعة ٠ ولكن كيف يمكن تغيير الاتجاهات على مستوى المجتمعات ؟ تشير كل الشواهد من الماضي والحاضر الى أن تغييرا ملموسا يقع فعلا في الحضارة وفي المجتمع على مر الزمان، وذلك بالرغم من نقص الدليل الامبريقي المنظم على امكانية وقوع التغييرات الاجتماعية ٠ وقد كشفت دراسة قام بها بوجاردس (٢١) ، عن وقوع تغييرات واضحة في « التباعد الاجتماعي » خلال ثلاثين عاما بين الأمريكيين البيض وبين غيرهم من العناصر والأجناس والشعوب الاخرى ، والبعض منها تغيير ايجابي وبخاصة في المجالات التي وجهت لها جهود خاصة ، بينما اتجه البعض الآخر وجهة سلبية نتيجة لأحداث سياسية وحربية ضخمة ٠ واحتفظ البعض الآخر باتجاهاته السابقة ٠ ويتحقق مثل هذا التغيير عن طريق جهود تجمعية في جبهات كثيرة ٠ ومن الممكن الاشارة الى بعض الوسائل التي يمكن أن تزيد في احتمالات تغيير الاتجاهات على مستوى المجتمع :

١ ـ تصريحات المسئولين وكبار القادة والشخصيات المرموقة تأييدا للتغيير المنشود مثل تصريحات المسئولين ورجال الدين في جمهورية مصر العربية فيما يتصل بتنظيم الأسرة ٠

٢ ـ التشريعات والقوانين ٠ ولا تكمن أهميتها في أنها تقضي على الاتجاه غير المرغوب فيه ، ولكن في أنها وسيلة من وسائل خلق جو اجتماعي أكثر سماحة ، وفي تغيير المواقف الاجتماعية والاجراءات التي تولد الاتجاه غير المرغوب فيه ، فاذا مكن القانون الجماعات المختلفة من التفاعل ، فان ذلك قد يخلق الجو المناسب كي يتعلم الناس تقبل بعضهم للبعض الآخر ، وهذا هو الدور الحقيقي للتشريع في هذا المجال ٠ فالقانون وحده لا يكفي للقضاء على التوتر ، ولكنه يهيىء الجو المناسب لذلك ومن أمثلة هذه المحاولات التشريع الخاص بالاسكان المختلط بين مختلف الأجناس في أمريكا في محاولة لمكافحة التعصب العنصري ، وقرار المحكمة العليا عام ١٩٥٤ الذي يؤكد عدم دستورية التمييز بين السود والبيض في الالتحاق بنفس المدارس ٠ وفي جمهورية مصر العربية ،

أسهمت القوانين الثورية والاشتراكية فى خلق تخطيط جديد للمجال الاجتماعى • ومن هذه القوانين قانون تحديد الملكية الزراعية وقانون اشراك العاملين والاحتفاظ بنسبة ٥٠٪ على الأقل فى عضوية الهيئات التمثيلية للعمال والفلاحين ، وغيرها من القوانين التى أسهمت فى خلق جو اجتماعى يستطيع المواطنون فيه أن يدركوا الأمور فى اطار جديد تدعمه الخبرة المباشرة •

٣ ـ التغييرات الاقتصادية ، ذلك أن عدم الشعور بالأمن الاقتصادى يولد الشعور بالاحباط والخوف ، وهو شعور يمهد الطريق لظاهرة كبش الفداء •

٤ ـ وسائل الاتصال الجمعى ، فهى وسائل فى يد المجتمع يتعين أن يستعين بها لتحقيق أهدافه العامة وللقضاء على الاتجاهات المعوقة ولدعم الاتجاهات الدافعة •

## تأثير وسائل الاتصال بالجماهير

اتجه اهتمام الباحثين حديثا الى التركيز على التفاعل بين وسيط أو أداة الاتصال وبين الجوانب الاخرى فى المواقف ، وكيف تؤثر وسائل الاتصال فى الاتجاهات العامة وفى التصويت فى الانتخابات العامة وفى السلوك الاستهلاكى • وسوف نعرض لنتائج بعض البحوث الهامة فى هذا المجال وبخاصة تلك التى تتناول بالدراسة المقارنة بين وسيلة وأخرى •

**التليفزيون :** تكشف نتائج البحوث فى كثير من بلاد العالم عن زيادة كبيرة فى عدد ساعات مشاهدة التليفزيون • ففى أمريكا مثلا ، زاد عدد ساعات المشاهد اليومية من ٥ر٦ الى ٨ر٦ ساعة يوميا فى الفترة من ١٩٧٠ الى ١٩٧٦ • وتبدأ المشاهدة المقصودة بين سن ٢ ، ٣ • ويتمثل النمط الارتقائى العام فى زيادة ساعات المشاهدة الى أن تصل الى قمتها فى المراهقة الأولى ، يتبعها انخفاض حاد فى المراهقة المتأخرة ، وتقل الساعات فى مرحلة الرشد ، ثم تتزايد تدريجيا فى مراحل الرشد المتأخرة ، وتصل الى أقصاها بعد سن ٥٠ ، ويرتبط هذا النمط بكمية الوقت المتاح فى مراحل العمر المختلفة • وتزيد المشاهدة بين السيدات عنها بين الرجال • والدور المنسوب الى التليفزيون فى المجتمع الأمريكى هو « التسلية الخفيفة » (٨٠) • وتكشف البحوث عن أن التليفزيون يزيد من اقناعية مصدر الاتصال ذى المصداقية العالية ويقلل من اقناعية المصدر ذى المصداقية المنخفضة ( ٧٦ ص ١٩٩ ) • والتليفزيون أكثر

تأثيرا بالنسبة للمشكلات البسيطة بينما تكون الكلمة المطبوعة أكثر تأثيرا بالنسبة للمشكلات المعقدة والفنية ( مثل مشكلات التضخم والسيولة ، الخ ) · ورغم أن التليفزيون يتفوق على غيره من وسائل الاتصال ( ربما فيما عدا الاتصال وجها لوجه ) الا أنه يتعين أن يكون للمصدر مصداقيته ، وأن تكون الرسالة مستندة الى المنطق وبسيطة ، وبخاصة في البلاد التي دخل التليفزيون فيها حديثا · أما في البلاد الصناعية المتقدمة ، فان تأثير التليفزيون يكون في المحافظة على الاتجاهات أكثر من أن يكون في تعديلها (٨٠) ·

**الصحف :** انخفضت نسبة من يقررون أنهم يقرأون الصحف يوميا في أمريكا من ٧٣٪ عام ١٩٦٧ الى ٥٧٪ عام ١٩٧٨ · ويعزى ذلك الى منافسة التليفزيون في عرض الأخبار ، والتغيرات في الأوقات المتاحة والى مركبات سيكولوجية مثل القيم التقليدية والرضا عن الحياة والشعور بالانتماء للمجتمع . وترتبط قراءة الصحف ايجابيا بالدخل والتعليم . وتزيد نسبة القراءة بزيادة السن في مرحلة الرشد . وتشير البحوث بعامة الى أن الأطفال يتعرضون للأنباء عن طريق التليفزيون ابتداء من مرحلة المدرسة الابتدائية ، وفي بعض الحالات من مرحلة رياض الأطفال · ويتزايد الاستماع بزيادة السن · ويعتمد استخدام الصحف بالطبع ، على مهارات القراءة ، وتبدأ امكانية فهم الصحيفة بعد سن التاسعة · وفي الفترة من ١٥ الى ١٧ سنة ، يقرر نصف المراهقين · أنهم يقرأون الصحف بانتظام · وبالرغم من ذلك ، فان هناك اتجاها واضحا ومتزايدا نحو زيادة استخدام التليفزيون · بوصفه مصدرا للأخبار · وتكشف البحوث عن التأثير الكبير للمناخ العائلي ، اذ يشكل الوالدان نموذجا للطفل يغلب أن يتبعهما في سلوك قراءة الصحف أو مشاهدة التليفزيون ، كما ان مناقشة الوالدين لأبنائهما في الأخبار ، وتوفر الصحف في المنزل ، والاهتمام بتنمية التفكير المستقل والتعبير الذاتي ، تلعب أدوارا هامة في تشكيل سلوك الطفل مستقبلا نحو مصادر الأخبار ·

**البحوث في استخدامات الوسائل ومدى اشباعها لحاجات الجماهير Uses and Gratification** وهي بحوث تتركز حول الجمهور ، فتوجه الأسئلة عما يفعله الناس بوسائل الاتصال بدلا من السؤال عما تفعله الوسائل بالناس · وهي تهتم بالاصول السيكولوجية والاجتماعية للحاجات التي تتولد عنها توقعات فيما يرتبط بهذه الوسائل أو بغيرها من المصادر والتي تؤدي الى أنماط متمايزة من التعرض لها ( أو تؤدي الى الانشغال في مناشط أخرى ) مما ينتج عنه أشباع للحاجات أو عواقب

أخرى ربما كانت غير مقصودة ، فمثلا ، قد يسأل الباحث الناس الراشدين عن الحاجات التي يسعون الى اشباعها من خلال وسائل الاتصال ، ومن هذه الحاجات : الإثارة ، الاسترخاء ، اكتساب المعلومات ، التخفف من التوتر ، التفاعل الإجتماعي ، التسلية ، التوجيه الوجداني والسلوكي ، الاتصال الاجتماعي ، الهوية الذاتيـــة ، الاطمئنان ، الهروب ، الخ ٠٠ وتختلف حاجات الأطفال والمراهقين بعض الشيء ولكن هناك قدر مشترك بينها ٠٠ وتسعى بحوث أخرى لمعرفة الدور الذى يلعبه نمط الحاجات المتوقعة في اختيار وسيلة الاتصال ٠ وقد كشفت هذه البحوث عن ان الوسائل المختلفة ترضى فعلا حاجات مختلفة ، كما كشفت عن ان هناك فروقا بين التوقعات وبين الاشباعات الفعلية ٠

**التأثيرات على الراشدين :** كشف بحث قامت به مؤسسة روبر (٨٠) عام ١٩٧٧ عن أن أكثر من ٩٥٪ من الامريكيين يقررون أنهم يحصلون على المعلومات عما يحدث في العالم من وسائل الاتصال ٠ ويختبر صدق هذا الاختبار الذاتي عادة عن طريق الكشف عن الارتباط بين التعرض للوسائل وبين الدرجات على مختلف مؤشرات المعرفة ، وتشمل أسئلة عن القضايا والشخصيات السياسية المعاصرة ٠ وتشير النتائج بعـــامة الى ايجابية هذه الارتباطات كما تشير الى أهمية دور المستوى التعليمي والذى قد يكون غالبا عاملا تنبؤيا عن المعرفة أقوى من وسائل الاتصال ٠ الا أن البعض يعترض على اسلوب قياس المعرفة على نحو شبيه بما هو وارد في الكتب المدرسية ، والذى قد لا يكون له دلالة للجمهور ٠ وهم يقترحون استخدام وسائل أكثر تمركزا حول الجمهور مثل « الاحتفاظ بالمعلومات » القائم على أساس مشكلات يعبر عنها المستجيبون ، والحلول والشخصيات المرتبطة بهذه المشكلات ، كما يقترحون التخلي عن سؤال الناس عما اذا كانوا قد شاهدوا أو قرأوا أو سمعوا عن مشكلات يحددها الباحـث ، ويسأل عن مضمونها وعن قناة الاتصال ٠ وفي البحوث الحديثـــة التي استخدمت « الاحتفاظ بالمعلومات » و « المشكلات » وجد أن الصحف أقوى من التليفزيون في التنبؤ عن مستويات المعرفة ٠ ويفسر ذلك على أساس أن التليفزيون يركز على هوامش الأخبار مثل الاحداث بدلا من القضايا والسياسات ٠ وقد يرجع ذلك أيضا الى أن الناس قد تدربوا على الحصول على المعرفة من الكلمة المطبوعة ٠ وقد تناولت هذه البحوث عددا كبيرا من المتغيرات مثل السن والتعليم وعضوية الجماعات والاهتمام بالســـياسة والدوافع الى استخدام وسائل الاتصال ، الخ ٠

وهى تعنى الافتراض بأن القطاعات الاجتماعية الأعلى فى المجتمع تكتسب المعلومات من وسائل الاتصال بأسرع مما تكتسبه القطاعات الأدنى ، مما يؤدى الى توسيع الهوة بين المستويين · وهكذا ، فان أى محاولات لاستخدام الوسائل لتحقيق المساواة فى توزيع المعرفة داخل النظام الاجتماعى سوف تفشل ، بل انها تزيد من اتساع الهوة . ويفترض بعض الباحثين ان من العوامل المسببة لهذه الهوة :

(أ) نقص مهارات الاتصال من جانب بعض القطاعات ·

(ب) الفروق بين الجماعات فى الدلالات المدركة أو فى الدافع الى اكتساب المعلومات المعينة ·

(جـ) تأثير صعوبة المعلومات اما بفعل مضمون الرسالة أو المعلومات المعينة · وتشير الدلائل الى ما يؤكد صدق هذه الافتراضات ، ومنها مثلا تناقص هذه الهوة بالنسبة لقضايا المجتمع المحلى والتى يدور حولها الصراع ·

**تأثير الوسائل فى مستوى الوعى بالقضايا ( أو ما يسمى « تحديد جدول الأعمال » Agenda Setting**

ويفترض فى هذا المجال أن درجة اهتمام وسائل الاتصال بقضية معينة تحدد درجة الاهتمام التى يوليها الجمهور لهذه القضية ويقاس جدول أعمال الوسيلة بما يقرب من « تحليل المضمون » أى العد المباشر لعدد المقالات المنشورة فى الصحف الرئيسية مثلا أو عدد ساعات الارسال فى التليفزيون والتى تتناول القضايا المختلفة ، وذلك فى فترة زمنية محددة · وتقاس الاهتمامات العامة « جدول الأعمال العام أو جدول أعمال الجمهور » عن طريق اعطاء التقديرات لأهمية قائمة من القضايا على مقياس مقفول النهاية ، أو عن طريق اقتراح المشكلات الهامة من وجهة نظر شخصية أو من وجهة نظر المجتمع ، استجابة لاستبيان مفتوح النهاية ، وكذلك السؤال عن أهم القضايا التى يتحدث عنها الناس ، أو جمع بين أكثر من طريقة واحدة · وتتوفر الدلائل على تأثير وسائل الاتصال على جدول الأعمال العامة ، وأن كلا من التليفزيون والصحف له تأثير متساو تقريبا ، أو أن الصحف تتفوق على التليفزيون فى هذا المجال ·

**التأثير فى « بيئة الرأى » :**

تشير الدراسات التى قامت بها نويل – نيومان (٨٠) الى ما أسمته « حلزون الصمت » Spiral of silence ومؤداه أن الناس لانهم يحاولون تجنب العزلة الاجتماعية ، فانهم يرددون ما يدركون أنه يمثل رأى الأغلبية ويقمعون ما يدركون أنه رأى غير شعبى · ويغير ذلك من « بيئة الرأى » ، بحيث تدعم السيطرة المطلقة لرأى الأغلبية ، فيؤدى ذلك بدوره الى قمع رأى الأقلية ، وهكذا يخلق « حلزون الصمت » · وتلعب وسائل الاتصال بالجماهير دورا كبيرا فى خلق « بيئة الرأى » نتيجة تكرار رأى الأغلبية، وهو رأى يؤيد النظام الذى يحتل مركز القوة ، وبذلك فقد تعمل وسائل الاتصال على الحد من الادراك الفردى الانتقائى ، وبالتالى تحد من الحكم المستقل · وقد قامت نويل – نيومان ببحوث امتـــدت زمنا غير قصير واستخدمت فيها تحليل المضمون ومقاييس الرأى العام ، وتوصلت الى ما يؤكد صدق نظريتها فى مجتمع البحث . ويخلص جورج جيربنر وزملاؤه من بحوثهم التى امتدت عددا من السنين الى ما يؤكد نظرية التدعيم ، ولكنه تدعيم يصل الى حد وصفه للتليفزيون بانه الدرع الثقافى المركزى للمجتمع الأمريكى ، وأنه ينشىء الناس اجتماعيا فى أدوار ومسالك مقنعة، لا عن طريق التأثير فى الآراء والاتجاهات فقط ، بل الأهم من ذلك بكثير، عن طريق بث وزرع افتراضات أساسية عن طبيعة الواقع الاجتماعى · ويستمد التليفزيون قوته هذه من انتظام ووحدة نسق الرسالة التى تعمل على الاحتفاظ بالقيم والمسالك التقليدية ودعمها ، وعن طريق انتشـــاره وعدم الانتقائية فى استخدامه ، وعن طريق الواقعية التى يقدم بها النظرة الى العالم ، وهى واقعية تخفى التوليفـــة المنتقاة فى طبيعـــة الدراما التليفزيونية · وقد كشفت هذه البحوث عن ارتباطات ثابتة ومتســـقة بين أنماط مضمون برامج التليفزيون وتصورات من تكثر مشاهدتهم لها عن الواقع · فمثلا ، وجد أن من يبلغ متوسط ساعات مشاهدتهم اليومية للتليفزيون أربع ساعات أو أكثر ، يبالغون فى تقديرهم لفرص تعرضهم لأعمال العنف ، بدرجة أكبر ممن يبلغ متوسط عدد ساعات المشـاهدة اليومية من جانبهم ساعتين أو أقل ، ويقل احتمال أن يشعر أفراد الفئة الاولى بأن معظم الناس يمـكن الثقـــة فيهم · وفى كل الحالات ، كانت استجابات أفراد الفئة الأولى ، تكشف عن تصور للعالم يختلف عن الواقع ولكنه يتفق مع عالم التليفزيون ، وذلك بصرف النظر عن السن والتعليم والجنس ودرجة قراءة الصحف · كما تكررت النتائج بالنسبة للأطفال والمراهقين · ولكن نجد من الناحية الاخرى أن بعض الدراسات لم تؤكد النتائج التى توصل اليها جيربنر ، فمثلا وجد دوب ومكدونالد فى بحثهما

عام ١٩٧٩ ، أنه لا توجد علاقة بين مقدار مشاهدة التليفزيون ، والخوف من مخاطر الحياة فى مجتمع ، حين ثبت معدل وقوع الجريمة فى الجيرة ٠ كما أن دراسات أخرى تشير الى تأثير التليفزيون فى الصـــور الثقافية وتيسيرها الاندماج الثقافى وتقليل الفجوة بين الثقافات ٠

**دور الوسائل فى الحملات وفى التنمية** ٠ ومنها حملات الدعـوة ضد التدخين أو ضد مخاطر المرور ، والحملات الانتخابية ، الخ ٠٠ وتكشف الدراسات فى مجال الوقاية من أمراض القلب عن نتائج طيبـــة ٠ وقد ركزت هذه الحملات الأخيرة على الدعوة الى الامتناع عن التــدخين والى ضبط التغذية وممارسة الرياضة للاقلال من الاصابة بأمراض القلب ٠ وقد اختيرت للتجربة فى هذا المجال ثلاثة مجتمعات ، استخدم فى اثنين منها ولمدة عامين التليفزيون والاذاعة والصحف والاتصال عن طريق البريد والملصقات ، ولكن أضيفت الى ذلك فى مجتمع واحد منهما ، المقـابلات المتعمقة وجها لوجه مع الحالات المنذرة بالخطر لارشاد أصـــــحابها ٠ واستخدام المجتمع الثالث بوصفه مجموعة ضابطة ٠

وقد وجد فى نهاية السنة الاولى أن معلومات الافراد عن عوامـل الخطر فى أمراض القلب ، قد زادت زيادة كبيرة ، ونقص معدل استخدام الدهون ومعدل التدخين ، كما نقصت مستويات الكولسترول ومستوى ضغط الدم ، ونقصت احتمالات الاصابة بأمراض القلب بينما زادت فى المجتمع الضابط ٠ وفى نهاية السنة الثانية ، تعادلت المجوعتـان الاولى والثانية فى مؤشرات التحسن ٠ وتعزى هذه النتائج الى الحرص عـلى القيام بالتقويم على مراحل خلال الحملة ، وتحديد الهدف من كل مكـون من مكوناتها ، والاهتمام بتنشيط شبكات العلاقات بين الأشخاص ٠ ولكن الأهم من كل ذلك ، تشكيل قاعدة من المجتمع لكى تكون أساسا للحملة ولـتحقيق الانسـجام مع الـبنيان الاجتماعى ٠ ومن واجب القائمين على التنمية بخاصة فى دول العالم الثالث والمجتمعات النامية ، مراعاة اعتبارات الأبنية الاجتماعية وخصائصها فى تخطيـــط الحملة وتنفيذها واشراك المجتمع المحلى فى كل ذلك ٠

**السلوك المضاد للمجتمع :**

انتشرت فى السبعينات البحوث فى تأثير مشاهدة مناظر العنف على الاطفال لدرجة طغت معها على كل بحوث وسائل الاتصال بنســـبة ٤ : ١ ، ولازالت هذه البحوث متواصلة رغم انكسار حدتها بعض الشيء٠ وقد وجد فى دراسة شملت عينة كبيرة من الاطفال فى السن من ٦ الى ١٨

أن مشاهدة العنف ترتبط سلبيا بالمؤشرات الديموجرافية ومنها مستوى التعليم فى العائلة والدخل ودرجة عزلة الطفل ، ولكنها ترتبط ايجابيا بمقاييس العدوان مثل مقدار الصراع مع الوالدين وتواتر الشجار والسلوك الجانح • وفى بحث أجرى عام ١٩٧٩ ( ٨٠ ، ص ٣٤١ ) وجد بين تلاميد الفرق الرابعة والسادسة والثامنة ، أن الاتجاهات العدوانية مؤشرات قوية على الرغبة فى مشاهدة العنف ، ولكن قيود الوالدين على التعرض لبرامج معينة يمكن أن تخفف من هذا التعرض الانتقائى • وتشير بعض التجارب الى أن الأطفال الذين يشاهدون صور العنف فى مضمون تظهر فيه فى اتساق الدوافع السلبية والعواقب السلبية ، يكفون الاستجابات العنيفة بعد ذلك ، ولكن الأطفال الذين شاهدوا نفس صور العنـف محـاطة بمؤشرات مختلطة ، بعضها ايجابى والبعض الآخر سلبى ، كانوا بعـد ذلك اكثر عدوانية • وفى دراسات بارك فى أمريكا وفى بلجيكا بـين جماعات الأولاد المراهقين فى مؤسسات كانت تعرض فيها أفلام لم تخضع للرقابة ، بعضها عدوانى والبعض الآخر غير عدوانى ، رصدت حوادث السلوك العدوانى قبل وخلال وبعد عرض الأفلام • وتوضح هذه الدراسات أن مشاهدة أفلام العنف تؤدى الى السلوك العدوانى وبخاصة ممن توفر لهم الاستعداد لذلك . كما توضح أن التأثير الضار يزداد بازدياد مرات التعرض لأفلام العنف • والخلاصة ، أن هناك من الأدلة ما يكفى لاثبات علاقة بين مشاهدة أفلام العنف والسلوك المضاد للمجتمع ، الا أن هـذا التأثير يعتمد على متغيرات تشمل البيئة والفرد والمضمون ( فى ٧٦ ، ص ٣٠٠ ) •

### التأثيرات الاجتماعية الايجابية :

تشير نتائج البحوث فى هذا المجال الى أن أطفال المدارس الابتدائية لا يجدون صعوبة فى التعرف على الموضوعات الاجتماعية المقبولة اجتماعيا، فقد تذكر حوالى ٩٠٪ من الاطفال موضوعا اجتماعيا واحدا على الأقـل من هذه الموضوعات بعد خمس ساعات من مشاهدته ، وهى مشاهدة تؤثر فى السلوك • فمثلا بعد مشاهدة برنامج يتناول موضوع التعاون ، كان تلاميذ فى الفرقتين الثانية والثالثة أكثر تعاونا فى استجاباتهم لمقاييس حل مشكلات لفظية وفى مقاييس السلوك التعاونى • وكذلك ازداد تأثر أطفال ما قبل المدرسة ببرامج التليفزيون ذات المضمون المقبول اجتماعيا والمدعمة ببرامج تدريبية فى دار الحضـانة •• ولا يعنى ذلك أن كل النتائج ايجابية • ويبدو أن التأثير يتوقف على عوامل أخرى بالاضـافة الى مضـمون مادة الاتصـال • ومن هذه العوامل خصائص الطفـل مثل

مستوى سلوكه السابق وسنه ونوع السلوك المطلوب تدعيمه ، الخ ... ويتعين التحديد الدقيق لمعنى ومدلول السلوك المقبول اجتماعيا مثل التعاون والغيرية والتعاطف والصداقة والتسامح والابتكارية ، الخ وتشير نتائج البحوث الى أن وسائل الاتصال يغلب أن تدعم الأدوار التقليدية النمطية للجنسين عن طريق عدة مؤثرات مثل الاعلان عن الروائح العطرية ووسائل التجميل ، الا أنها تستطيع أيضا أن تغير من هذه الادراكات النمطية التقليدية لأدوار الجنسين ·

وفى دراستنا لكل النتائج السابقة ، من المهم ادراك أن الثقافة المعينة متغير هام فيها ، ولذلك فانه لا غنى لنا عن القيام بالدراسات المحلية فى هذا المجال ترشيدا لوسائل الاتصال ذات الأثر البالغ فى حياتنا ، وبقصد زيادة فعاليتها فى تحقيق أهدافنا القومية ·

# الفصل الثالث والعشرون

# اختيار القادة وتدريبهم على العلاقات الانسانية

**مقـــدمة :**

القادة فى كل ميدان هم دعامة أساسية فى كل مجال من مجـالات النشاط البشرى ، ويتوقف الكثير على حسن اختيار القادة وتدريبهم ؛ ولذلك أنشئت المعاهد لاعداد القادة وتدريبهـــم فى مختلف المجالات ، ومنها معاهـد التنمية الادارية ، والمكاتب الاستشـــارية المتخصصة ، والأنشطة المتعددة والمتنوعة فى مستوياتها التى ينظمها الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى مجالات التدريب · كما أن المجلس الأعلى لرعـــاية الشباب يولى موضوع « اعداد القادة » القدر الكبير من الاهتمام · وتهدف مصلحة الكفاية الانتاجيـــة والتدريب المهنى الى الارتفاع بمســـتويات التدريب فى الميادين الصناعية المختلفة لكى تصل باليد العاملة الى أعـلى مستويات الكفاية والانتاج ، وهو نفس الهدف الذى يسعى الى تحقيقـــه كل من الاتحاد العام لنقابات العمال ووزارة القوى العاملة · وتوجـد فى القوات المسلحة أجهزة كاملة للتدريب تأخذ بكل مستحدث فى هــذا المجال وتضع نصـــب أعينها الوصــــول بالتدريب الى أعلى مستوياته · وتنظم أيضا فى ميادين النشـــاط الشـــعبى والاجتماعى والســـياسى ومؤسسات الخدمة العامة برامج تدريبية لاعداد القادة سعيا وراء الرسالة التى نشأ كل منها لتحقيقها ·

ومن واجب القائمين على برامج التدريب المختلفة أن يتساءلوا عمـا اذا كانت هذه البرامج تحقق كل أو أقصى ما يمكن تحقيقه من غاياتها المقصودة ، وما هى السبل الى تحقيق هذه الأهداف · فمثلا ، فى وزارة التربية والتعليم ، هل تؤدى برامج التدريب فعلا الى أن يتغير اتجاه المربى

نحو أهداف التربية ، بحيث يأخذ كل من الموجه والمدير والمعلم بأساليب التربية الحديثة ؟ هل تؤدى برامج تدريب العمال الى أن تقل مقـــاومة العامل للتغيير ، فيقبل على تحسين انتاجيته ، اقتناعا منه بأن فى ذلك خيرا له وللجماعة لا تحقيرا لشأنه او لما تعلم من أساليب فى الماضى ؟ هل تؤدى برامج تدريب الموظفين الى أن يعتنق الموظف فلسفة جـديدة حقا فى تأدية الوظيفة العامة تحرره من قيود الروتين قبل أن يحـرره القانون منها ، وتزيد من كفاءته فى خدمة مصالح الجمهور ؟ لن نتعرض فى هذا الفصل للجانب التعليمى الفنى من التدريب ، أى طرق اكتساب مهارات فنية معينة فى أعمال معينة ، مثل اختصار الوقت المستغرق فى انتاج وحدة معينة ، أو آداء عمل معين · بل اننا نهتم اساسا بالجـانب النفسى ـ الاجتماعى من اعداد القادة وتدريبهـم · ولكنا سوف نرى أن المهارات تتأثر بهذا الجانب النفسى الاجتماعى · وسوف نركز المناقشـه حول الأسس العامة للتدريب على العلاقات الانسانية ، أى الأسس التى تبنى عليهـــا الجهود المقصودة المنظمة التى تهدف الى الارتفاع بمستويات المهارات المتضمنة فى تكوين علاقات انســـانية طيبة والاحتفاظ بها · وهذه المهارات من العوامل الأساسية فى القيادة المنتجة الفعالة على مختلف المستويات : من الملاحظين أو المشرفين فى خط الانتاج ، الى أعلى المستويات الادارية فى الشركات أو فى دواوين الحكومة أو فى الجيش أو فى مجالات التنمية الاجتماعية ، ذلك أنه فى كل هذه المجالات القيادية ، تتضح فروق كبيرة فى الأداء ترجع الى الفروق فى قدرة القادة على فهم المشـــــكلات الانسانية فى التنظيم وعلاجها ·

وقد تعرضنا فى الفصل التاسع لتطور مفاهيم القيادة ونظرياتهـا ومن الواضح ، أن كلا من الاختيار والتدريب قد يختلف فى مناهجه ، وقد يختلف تقييمنا لتلك المناهج باختلاف النظرية التى نؤمن بهـــا عن القيادة ، فنعتبر ذلك خطأ أو صوابا تبعا لاختلافه أو اتفـــاقه مع تلك النظرية · فأنصار « النظرية التفاعلية » مثلا ، يعترضون على الاختيار الذى يقوم على قياس سمات معينة ، والتدريب الذى يهدف الى اكساب الدارس سمة معينة ، أو نمطا من السمات ، لأن مثل هذا الاختيـــــار ومثل هذا التدريب ، يرجع كل منهما القيـــادة الى شخصية القائد ، ويهمل المتغيرات الأخرى الهامة التى تتفاعل مع شخصية القائد ، مثـــل الاتباع ، والجماعة ، والموقف ·

## اختيار القادة

**الاختيار على أساس منهج السمات :** تقوم الطرق التقليدية فى اختيار القادة على أساس منهج السمات . ويتم ذلك فى الغالب عن طريق تقدير المرشحين على عدد من السمات التى يظن أنها تميز القادة عن غيرهم ويقوم بهذا التقدير اما قضاة يكونون غالبا من الرؤساء فى المؤسسة ، ويبنون تقديرهم على أساس معرفتهم بالمرشحين . وقد يتم الاختيار عن طريق تطبيق اختبارات أو اجراء مقابلات مع المرشحين لتقدير هذه السمات ، أو لقياسها . فمثلا كان يختار المرشحون لمراكز الضباط فى الجيش البريطانى بواسطة مجلس من الضباط العظام . وقد ذكر فرنون وبارى ( ١٠٧ ، ص ١٢٤ ) أن ٢٢٪ من ٤٩١ ضابطا تم اختيارهم بهذه الطريقة . وجد بعد فترة أنهم فى مستوى فوق المتوسط ، ٤١٫٣٪ متوسط ، ٣٦٫٦٪ تحت المتوسط ، ويتضح من ذلك أن هذه الطرق التقليدية لاختيار القادة ، بعيدة عن الكمال . وقد تسهم اختبارات الذكاء ، والميول ، والشخصية فى زيادة صدق الاختيار . وبالطبع لنا أن نتوقع أن اختبارا معينا يكون أصدق فى الاختيار من الاختبارات الأخرى لغرض معين ، أو فى موقف معين .

أما عن المقابلة ، فقد وجد أنها اذا كانت تالية للاختبارات الموضوعية، والمناقشات الجماعية ( مع معرفة القائمين بالمقابلة بهذه النتائج ) ، فانها لا تزيد فى صدقها عن هذه الاختبارات أو المناقشات زيادة جوهرية . ومن ذلك أن فرنون ( ١٠٦) وجد أن المقابلة أدت الى زيادة معامل الصدق فى اختيار المرشحين للوظائف المدنية من ٠٫٤٤ الى ٠٫٤٧ فقط . كما وجد أنه اذا استخدمت المقابلة فقط فى الاختيار كان معامل صدقها منخفضا . وقد وجد هانديسيد ودنكان (٣٩) بالنسبة لعدد من المشرفين على العمال ، معاملات ارتباط تتراوح من ٠٫١٧ الى ٠٫٦٦ بين تقدير المقابلة ، والنجاح فى العمل . وقد اختلف معامل الارتباط باختلاف القائم بالمقابلة . والواقع ، أن صدق المقابلة كوسيلة من وسائل الاختيار ، يتوقف على مهارة القائم بالمقابلة ، وهى مهارة يمكن أن تزداد بالتدريب ، كما يتوقف هذا الصدق على طبيعة السمة المقدرة ، والفرص المتاحة لملاحظة لمرشح . ولذلك ، فانه يصعب التنبؤ بصدق المقابلة ، كما أن ثباتها يكون منخفضا ، الا أنه يمكن أن يزداد هذا الثبات عن طريق تكرار المقابلة . والخلاصة ، أنه لا يجب أن نبالغ فى قيمة المقابلة ، كما أنه من الخطأ افتراض عدم جدواها كلية .

**الاختيار على أساس تحليل التفاعل :** كان من الطبيعى ، أن يعاد

النظر فى هذه الوسائل التقليدية فى اختيار القادة ، وكان من الطبيعى أيضا ، أن تبنى هذه الوسائل على أساس النظر الى القيادة على أنهـا موقفية ، وعلى أساس الاستخدام الشامل لأساليب تحليل التفاعل والتنبؤ عن النجاح كقـائد ، ومن ذلك ما قام به – جزئيا – مكتب الخدمات الاستراتيجية بالجيش الأمريكي (٦٨) أثنـاء الحرب العالميـة الثانية فى اختيار الأفراد لمهام حربية معينة ، مثل أعمال المخابرات ، وذلك عـلى أساس الاختبارات الموقفية ، أى على أساس من ملاحظة السـلوك فى نماذج مصغرة من المواقف العملية التى يختار لها القادة • وقد اشتمل الجزء الرئيسى من عملية الاختيار على برنامج استغرق ثلاثة أيام متتالية من الملاحظة والاختبار ، عاش فيها المرشحون معا فى جماعات صغيرة تحت ملاحظة دقيقة مستمرة من رجال المكتب • وقد شمل البرنامج اختبـارات للاستعدادات الخاصة ، واختبارات اسقاطية ، ومقابلات متعمقة ، وملاحظات عامة فى ظروف عادية • وقد اسـتنبط لهذا الغرض عـدد كبير من الاختبارات الموقفية ، كما اقتبس غيرها مما سبق استخدامه فى الجيشين البريطانى والألمانى •

ومن الأساليب التى يتمثل فيها تعريف القائد على أساس الدور الوظيفى ذلك الأسلوب المعروف « بالأسلوب الجماعى غير القيادى » ، لاختبار خصائص مثل التعاون ، والعمل الجماعى ، والابتكار ، والمباأة ، والنزعة التلقائية لتولى مهام القيادة ، وقد ابتكر هذا الأسلوب ج٠ب٠ ريفرت حوالى عام ١٩٢٥ ، وقد استخدمه طبقا لتقرير أنسباشر (٥) الأسطول الالمانى خلال الحرب العالمية الثانية • ويقوم هذا الأسلوب على وضع المرشحين فى موقف محدد البناء ( أى دون تحديد لعلاقات القيادة والتبعية ) مثل مناقشة موضوع معين ينتهى بتوصيات ، أو نقل قوات ومهمات عبر نهر بأقصى سرعة وأمن ممكنين ، الخ •• وتلاحظ أفعـال الأفراد فى قيامهم بالأدوار ، وفى بناء الجماعة ، وذلك بقصد تقدير النزعات القيادية بين الأعضاء عن طريق مشاركتهم فى المناقشة الحـرة • ويبدو من بعض البحوث أن لهذا الأسلوب بعض الصدق فى تقـدير الامكانيات القيادية لدى الأفراد (١٤ ، ص ١٩٥ ) •

وقد كانت الخصائص الموقفية تختبر أحيانا بصورة مباشرة عن طريق « مواقف قيـادية معينة » ، فيعين فرد لقيادة جماعة صغيرة أثناء عبورها طريقا ملغما ، أو يطلب من الفرد القيام بدور معين ، يختـار خصيصا للكشف عن مواطن الضعف التى كشفت عنهـا الاختبـارات السابقة ، وهو نوع معدل من لعب الأدوار ، وقد شاع أخيرا استخدام

« لعب الأدوار » فى اختيار العاملين ، فيقوم مثلا مرشح لوظيفة بائع يلعب دور فى موقف بيع ، وهو اختبار يقدم عينة من قدرة المرشح على شغل الوظيفة ٠

وقد استخدمت هذه الطرق فى اختيار الموظفين فى القطاعين المدنى والصناعى ( ٧ ص ١٨٠ ) ٠ الا أنه من الصعوبات التى تعترض استخدام هذه الطرق ، أن الأفراد يسلكون سلوكا مختلفا فى الجماعات المختلفة ٠ ويمكن التغلب على هذه الصعوبة عن طريق ملاحظة الافراد فى جماعتين مختلفتين أو أكثر ٠ أو عن طريق استخدام جماعة مقننة ، لا تتغير بتغير الفرد موضع الاختبار ، وقد اســـتخدم هذه الطريقة مكتب الخدمات الاستراتيجية (٦٨) فكان المرشح يوضع مع فردين مدسوسين عليه ، يحاولان بكل الطرق احباطه ، وعدم التعاون معه فى حل الموقف الجماعى ٠ ومما يذكر أن وزارة التربيـــة والتعليم فى اختيارها لنظار المدارس ، تضع المرشحين منهم تحت الملاحظة فى مراكز النظارة فعلا لفترات معينة ، كما أن الكثير من المعاهد مثل معاهد التربية الرياضية والكليات الحربية قد بدأت الأخذ بنظام شبيه بذلك فى اختيار طلبتها ، وسوف نعرض فى الفصل التالى لكيفية الافادة من هذا الاسلوب فى اختيار الاخصائيين فى مختلف ميادين تنمية المجتمع ٠

أما فيما يتعلق بصدق هذه الاختبارات ، فقد استخدمت لهـــذا الغرض عدة محكات عملية ، مثل متابعة من تم اختيارهم فى عملهم ٠ وتذكـر اناســتازى ( ٤ ، ص ٦٤٦ ) أن معاملات الصـدق فى هذه الدراسات قد تراوحت من ٠٨ر٠ الى ٥٣ر٠ وتعزو اناستازى انخفاض هذه المعاملات جزئيا الى عدم ثبات التقـــدير على المحكات ٠ ويتوقف الصدق على الارتفاع بمستوى الثبات فى تقديرها ، وعلى مقدار تمثيل الاختبار لمواقف واقعية من العمل الذى يتم الاختيار له ٠ وسوف نعود الى مناقشة أكثر تفصيلا وتخصصيا فى الفصل رقم ٣١ ، لموضوع اختيار القيادات وبخاصة القيادات الادارية ٠

## تدريب القادة

وكما تفرض علينا الاتجاهات الحديثة فى القيادة أبعادا جديدة فى الاختيار ، فانها تفرض علينا أيضا أبعادا جديدة فى التدريب ٠ واذا كان الاختيار يحدد نوع الاشخاص الذين نجدهم فى المنظمة ، فاننا لن نستطيع استكمال فهمنا لسلوكهم ، الا فى ضوء خبراتهم بعد الاختيار ، أى فى ضوء تأثير خبرات التعلم التى يتعرضون لها ٠ هذا فضلا عن أن

الكثير من الدراسات النفسية ، تؤكد أن المرض العقلى والعصاب هى جزئيا نتائج اجتماعية تؤدى اليها عوامل متعددة فى المجتمع ، وفى مقدمتها نوع القيادة القائمة ، ونوع المناخ النفسى الذى تشيعه هذه القيادة • وقد رأينا ذلك بوضوح فى تجارب « الأجواء الاجتماعية » ( الفصل التاسع ) • ولذلك كان من المهم العمل على تحديد أحسن السبل لاعداد وتدريب القيادة الصالحة التى توفر كلا من الكفاءة الموضوعية ( الانتاجية المرتفعة ) والكفاءة الذاتية ( الصحة النفسية السوية والشعور بالرضا ) •

وتوضح البحوث الحديثة أن التدريب عملية لا تتنافى مع الديموقراطية فى أسمى وأصدق معانيها ، فهو ليس نظاما جامدا يتركز حول القائد ، وينتظم التابعون فى نمط معين يحدده لهم ولكنه — كما سوف نرى — نوع من التنظيم ينبع من تعاون ومشاركة مجموعة من الأفراد فى تحديد أهدافهم ، والعمل معا للوصول اليها • ومثل هذه العملية تؤدى الى تغيير فى شخصية الفرد ، كما تؤدى الى هذا التغيير العملية العلاجية لأن المرء يكتشف فى نفسه بواعث جديدة نحو العمل المجدى • ولب الديموقراطية هو أن نقلل بقدر الامكان من اعتماد الأفراد على قادتهم اعتمادا كليا ، فيكون للفرد حق تقرير مصيره فى حدود مصالح المجتمع ، ولا تعارض بين حق الفرد ومصلحة المجموع فى المجتمع الديموقراطى • ولعل التدريب بهذا المعنى هو الخطوة السليمة لحل المشكلة القديمة جدا ، وهى مشكلة توافق الفرد مع المجتمع ، وتوافق المجتمع مع الفرد • والتدريب بهذا الوضع ، يهم المربى والادارى ،ورئيس العمل ، والقائد العسكرى ، وزعماء النقابات ، ورؤساء الجان ، ورجال الدين ، والمشرفين الرياضيين ، وكل شخص يعمل مع جماعة من الجماعات الانسانية • وقد ساعدت البحوث الحديثة التى عرضنا لها فى فصل سابق على ادراك أن القيادة مثلها مثل غيرها من المهارات ، يمكن تعلمها وتعليمها ، كما ساعدت هذه البحوث على أن يدرك القادة فى كل مجال، أن المهارة فى العلاقات الانسانية عامل أساسى فى القيادة المنتجة الفعالة، فازداد اهتمامها ببرامج التدريب وطرائقه ، واجراء البحوث التجريبية متعاونة فى ذلك مع الجامعات ومراكز التدريب ( ٥٤ ، ص ٨١ ) • ومن أشهر هذه المراكز « المعمل القومى للتدريب على العمليات الجماعية » فى بيثيل بالولايات المتحدة الأمريكية ، ويشرف عليه « مركز البحوث فى ديناميات الجماعة » بجامعة ميشيجان (٦٥) • وقد أسس هذا المعمل عام ١٩٣٧ ، كمركز لتدريب عدد من الاخصائيين للقيام بتدريب غيرهم فى ميدان العلاقات الانسانية ، وذلك على أوسع نطاق ممكن فى مختلف

المنظمات الاجتماعيه ونواحى النشاط ، وكمركز لاجراء البحوث المتصلة بنظريات وطرائق التدريب على العلاقات الانسانيه ، ولتقديم المشورة للهيئات فى مختلف المجالات • وقد كانت معظم هذه الاستشارات تدور حـول طلب المسـاعدة فى اعـداد وادارة المؤتمرات ، واعـداد وادارة برامج التدريب ، وتحسين ادارة وعمل الهيئات واللجان المحلية ، والعمل على رفع مستوى الروح المعنوية فى المؤسسة أو الهيئة •

**أهداف التدريب :**

لعل اكثر هذه الاهداف وضوحا واشدها حظوة باهتمام المدربين هدفان : أولهما : نقل المعلومات الضرورية للعمل ، وثانيهما : اكسـاب الدارس المهارات اللازمة لأداء العمل • وقد تكون هاتان الوظيفتان كافيتين فى بعض الحالات ، ولكنا نعلم ان العمل اليوم يتطلب فى معظم المجالات تغييرات مستمرة فى طرق الانتاج وفى علاقات العمل ، مما تنشأ عنه فى كثير من المجالات مقاومة ظاهرة أو مستترة ، ومشكلات نلمسها يوميا فى محيط العمل ، ويترتب عليها الكثير من الضياع والتخلف والشعور بالسخط وعدم الرضا • ويتطلب النجاح والتوافق فى محيط العمل ، ما هو أكثر بكثير من المعارف والمعلومات ، يتطلب حساسية نحو المشكلات والأحداث فى العلاقات الانسانية ، ومهارة فى تشخيص سلوك الآخـرين، وفى التعامل معهم عن فهم وبصيرة ، ويتطلب فوق ذلك قدرة على فهم الفرد لحقيقة دوافعه وادراكا لحاجته الى تغيير سلوكه الذاتى والاحتفاظ بالقدر المناسب من المرونة فى مواجهة مختلف الاحتمالات ، وفى ايجاز يتطلب تغييرا فى اتجاهات الفرد وقيمه وشخصيته • وتزداد دلالة هذه المطالب بخاصة فى ضوء ما نعرف من أن اكتساب المعارف واتقان المهارات لا يؤديان بالضرورة الى تغيير الاتجاهات والقيم والسلوك • فقد نتحـدث كثيرا عن الديموقراطية دون أن نمارسها ، وقد نتحدث عن تقبل التغير دون أن نتغير فعلا •

يفرض كل ما سبق على التدريب القيام بوظيفة ثالثة من المحقق أن تجاهلها ينشأ عنه الكثير من الخسارة ونقص الكفاءة فى تدريب القادة وهى : تغيير الاتجاهات عن طريق اكساب المتعلم خبرة مباشرة منظمـة مقصودة وخلق الفرص المناسبة للتغيير عن طريق التشجيع المستمر على تجريب الطرق القيادية المحسنة بصورة يمكن معها تطبيق المعرفة والمهارة واستغلال الدافع الى العمل وتبصيره بنتائج الطرق القيادية المختلفة حتى يزداد حساسية فى تفاعله مع الآخرين ، وحتى يكتسب بصرا فى مشاعرهم والاستجابة لها ، وحتى يجدد دافعا لتغيير اجراءاته الى ما هو أحسن •

# طرق التدريب

**الملاحظة والخبرة الشخصية والتدريب المباشر ( التوجيه الاشرافى ) والارشاد :** التعلم بالملاحظة وبالتجربة طريقة رئيسية من طرق التدريب ٠ وقد كانت هى الطريقة السائدة فى نظام الطوائف الحرفية ، كما أن الصورة الحديثة منها تتمثل الى حد ما فى نظام التلمذة الصناعية ، الا أن لهذه الطريقة مزالقها ، وبخاصة فى التدريب على العلاقات الانسانية ، فقد يتعلم الفرد عادات سيئة أكثر مما يتعلم عادات طيبة وذلك اذا كان النموذج الذى يلاحظه نموذجا سيئا ، كما أن الفرد فى تعلمه عن طريق المحاولة والخطأ قد يسيء تفسير خبراته هو ويتعلم الأمر الخطأ منها ، وبخاصة اذا كانت الملاحظة من النوع غير الموجه الذى ينقصه تحديد ما يلاحظه بنفسه وتنقصه مناقشة تالية للملاحظة ٠ ولذلك ، فقد اتجهت الطرق الحديثة فى التدريب الى الاستعانة باسلوب الارشاد Counseling ، واذا كان التدريب المباشر ( التوجيه الاشرافى coaching) يصلح فى المواقف التى لا يوجد فيها غير طريق واحد لأداء العمل ، فانه فى الحالات التى تتطلب مبادأة وابتكارية ، يكون منهج الارشاد أصلح ، وفيه يساعد المرشد المتدرب على أن يحدد المشكلة بنفسه ، وأن يكتشف الحلول بنفسه ، ويقارن بين البدائل المختلفة ويصل الى أنسب الحلول ، بعكس ما يحدث فى التدريب المباشر ، وهو أن يذكر المدرب للمتدرب ما يتعين عليه فعله أو أداءه ٠ وتلجأ بعض المنظمات الى اتاحة الفرصة أمام المتعلم للتدرب على أكثر من عمل واحد على فترات ٠ ولكن اذا لم يخطط بعناية لهذا النوع من التدريب ولم يخضع للاشراف والارشاد والمناقشة ولم تحدد له الأعمال المناسبة ، فانه يثير الشعور بالضياع من قبل المتدرب ، والاحراج للأقسام التى يتدرب فيها٠

**المحاضرة والحديث والوسائل المعينة :** يغلب ألا تتضمن المحاضرة مشاركة من المستمعين ، ولكن فى الحديث talk ، يسمح بالمشاركة عن طريق توجيه أو تلقى أسئلة ، أو عن طريق اجراء مناقشة لفترة قصيرة خلال الحديث ٠ وتصلح المحاضرة لنقل قدر كبير من المعلومات لأعداد كبيرة من الأفراد فى وقت يمكن تحديدة مقدما بدقة ٠ ويصلح الحديث للجماعات التى لا يزيد عدد أفرادها عن العشرين ٠ ولكن المحاضرة تكون غالبا ذات أثر محدود فى اكساب الدارس مهارات العمل وبخاصة فى العلاقات الانسانية ، فضلا عن احتمال سلبية الدارسين ٠ وكذلك فان الحديث لن يختلف كثيرا عن المحاضرة اذا لم يشارك الأفراد فيه ٠

وتمتاز التسجيلات الصوتية والمادة المكتوبة والمصورة بأنه يمكن

الرجوع اليهـا كلمـا اسـتدعى الأمر ذلك • كما أن كلا من الشريط السينمائى الثابت أو المتحرك والفيديو ، يغطى مدى واسعا وهو أشد اثارة للانفعال ، كما أنه أقدر على التوضيح والعرض والنقل بصـورة أقرب ما تكون الى الواقع • الا أنه يصعب التأكد من تعرض الجمهور المقصود لهذه المواد والوسائل •

والعروض العملية أكثر عيانية وواقعية ، وأكثر قابلية للتعديل طبقا للموقف المعين ، ولكن من الواضح أنها لا تغنى عن الأداء ، أى أنها لا تغنى عن التدريب العملى المباشر الذى يعد بعناية ، ويتطلب تكرار العمل تحت اشراف •

والاعتراض الرئيسى على كل الطرق السابقة أنها تركز جل اهتمامها على نقل المعلومات واكساب المهارات ، ولذلك فهى ضعيفة الأثر فى مجال التدريب الهادف الى تغيير الاتجاهات والسلوك •

**المناقشة :** ويتم فيها تبادل أكثر حرية للمعارف والأفكار والآراء فى موضوع معين • وهى تصلح حين يكون تطبيق المعارف أمرا يخضع للرأى وحين يراد تكوين اتجاهات أو تغييرها • كما أنها وسيلة مفيـدة للحصول على ارجاع لأثر المدرب عن الطريقة التى يمكن أن يطبق بها المتدربون المعارف المكتسبة •

وقد يكون فى مشاركة الفرد فى المناقشة وفى القرار الجماعى فرصة أكبر لاحتمال اتخاذ هدف جماعى يتفق مع الأهداف الفردية ، بل ان الفرد قد يتخلى عن هدفه مضحيا به فى سبيل هدف الجماعة ، أو قد يتقبل الفرد هدف الجماعة بعد معرفته بتقبل الآخرين له • ويجب مراعاة أن المناقشة وحدها لا تؤدى الى اتخاذ قرار ، الا أن قرار الجماعة بعد المناقشـة ، يكون أقوى أثرا فى تعديل الاتجاه أو السلوك • ويعيب المناقشة أنه اذا أسىء توجيهها ، أو اذا استخدمت بوصفها غطاء لفرض أفكار معينة ، فانهـا قد تنحرف عن موضـوعها ، وقد يزداد تشبث الأفراد باتجاهاتهم السابقة •

**التعليم المبرمج** Programmed Learning : وهناك نوعان منه : ( أ ) البرامج الخطيـة Linear وفيها تقسم مادة التعلم ( المعارف أو المهارات ) الى خطوات صغيرة جدا ، ويطلب من المتدرب الاستجابة لها فى صورة اجابة عن سؤال • ويغلب أن تكون الاجابة صـحيحة نظرا للصغر المتناهى فى خطوة التعلم • وعن طريق تكرار ذلك عدة مرات ، يبدأ المتعلم بالتدريج اعطاء الاستجابة الصحيحة كلما طلب منه ذلك • وقد بدأ هذا النوع من التعليم باستخدام آلات التعليم ، ولكنها فى

حقيقة الأمر ليست أكثر من تعقيدات غالية التكلفة لتقليب صفحة فى كتاب • ولذلك فان معظم البرامج تقدم اليوم فى صورة كتب مبسطة ، (ب) البرامج المتفرعة branching وفيها تكون كل خطوة أكبر وأكثر تعقيدا مما هى عليه فى البرامج الخطية • ويطلب فيها من المتعلم الاختيار بين عدد من الاستجابات أحداها صحيحة ، بينما تمثل الأخرى الأخطاء الشائعة • فاذا اختار استجابة خطأ ، فانه يرشد الى الاجابة الصحيحة من خلال البرنامج • ويستغرق اعداد هذين النوعين من البرامج وقتا طويلا ، وقد يجده الكثير من المتعلمين مملا وبخاصة فى البرامج الخطية• الا أن البرنامج المعد بعناية يحتمل أن يكون أكثر الطرق المتاحة فعالية فى عرض وفى شرح مادة التعلم •

**دراسة الحالة ودراسة الحدث ومتاهة المعلومات :** تركز دراسة الحالة Case study اتجاه الجماعة على موقف معين وعلى مشكلاته ، فتقدم للدارسين حالة واقعية يوصف فيها الموقف وصفا مفصلا وتدور المناقشات حول موضوعات مثل : ما الذى أدى الى هذا الموقف ، وما هى الأدوار المختلفة التى لعبها مختلف الأشخاص فى الموقف ، وكيف تم التفاعل بينهم وما هى النتائج التى ترتبت على موقف كل منهم ، وهل كان يمكن تحاشى هذه النتائج ، وما الذى يمكن عمله • ولا تهدف طريقة دراسة الحالة الى الوصول الى اتخاذ قرارات أو الى حلول محددة للمشكلة ، ولكنها تهدف الى تشجيع المناقشة والتفكير الناقد وتحسين القدرة على تشخيص المشكلات واستخلاص « الأسس » العامة من الحالات الفردية • وقد تعتبر الحالة نموذجا لفكرة أكثر عمومية أو تطبيقا لقاعدة ، وقد ينظر الى الحالات على أنها بيانات تؤكد أو تنفى نظريات معينة • الا أن الحالات تستخدم أحيانا بوصفها مثيرات اسقاطية مثلها مثل بقع الحبر فى اختبار الرورشاك أو الصور فى اختبار تفهم الموضوع • وقد يستجيب الدارسون ــ وأحيانا المدربون ــ لهذه الحالات بتخيلاتهم وانفعالاتهم • وقد تستثير لديهم ذكريات شخصية قريبة من أحداث الحالة • ويطلق على الحالات المختصرة جدا والتى تقدم أقل قدر ممكن من البيانات مصطلح « **دراسة الحدث** » incident • وقد يستخدم اسلوب الحدث الحرج critical incident وقد يطلب فيه من المتدربين مثلا كتابة ثلاثة مواقف صادفوا فيها نجاحا ، وثلاثة مواقف أخرى صادفوا فيها فشلا • وفى بعض الحالات قد يعطى المتدرب قدرا قليلا من المعلومات لكى يحدد هو بعد ذلك المعلومات الأخرى التى يحتاج اليها ويطلبها من المدرب • ويطلق على هذه الطريقة مصطلح « متاهة المعلومات » information maze •

وتستخدم الطرق السابقة عادة ، ولكن ليس بالضرورة ، مع الجماعات الصغيرة ، كما أنها تستثير غالبا الدافعية • ويثور بعض الجدل حول مدى « انتقال أثر التدريب » بهذه الطرق من الموقف التدريبى الى موقف العمل • ومن المعقول أن نفترض أن مهارات مثل التحليل والتفسير والتشخيص يحتمل أن تكون قابلة للنقل ، ولكن بعض المتدربين قد يخطئون فيفترضون أن سبب المشكلة فى دراسة الحالة يمثل السبب الوحيد الممكن للمشكلات المماثلة فى موقع العمل • وقد يغيب عن بعض المتدربين أن القرارات التى تتخذ فى الموقف التدريبى قد تختلف عن تلك التى قد يتعين اتخاذها فى موقف العمل • ويغلب أن تكون الحالة المبسطة التى تؤكد بعناية على نقط قليلة أكثر فعالية من الحالات الطويلة المعقدة • ولكن بالرغم من كل المزايا السابقة ، فانه يصعب الزعم بأن دراسة الحالة تؤدى الى تحسين فعلى فى مهارات العلاقات الانسانية •

**تمرين بريد المدير : In-tray Exercise** : تقدم للمتدرب مجموعة من المواد مثل الملفات والخطابات والمذكرات والتقارير ، الخ مما يمثل نموذجا مألوفا لما ينتظر المتدرب من المواد التى تعرض عليه فى محيط عمله اليومى • ويطلب من المتدرب أن يرتب أولوياته ، وأن يتخذ قرارا فى كل من الموضوعات المعروضة • وتقدر النتائج أو تقارن مع الآخرين • ولكى يكون هذا التمرين مفيدا ، يتعين أن تكون المواد المستخدمة فيه شبيهة قدر الامكان بالمواد التى يتعامل معها المتدرب ، ولنوعية القرارات التى يطلب منه اتخاذها عادة فى محيط عمله •

كما أنه من الضرورى أن يكون تقدير النتائج بصورة لا يفقد معها المتدرب ثقته بنفسه •

ويفيد هذا التمرين فى توفير فهم واضح لمشكلات الحياة الواقعية فى العمل وحلولها • وتسهم محاكاة simulation موقف حقيقى فى تحقيق ارجاع الأثر وقت انتقال أثر التدريب الى مواقف العمل • كما أن التمرين يفيد فى تكوين اتجاهات مناسبة نحو بعض جوانب العمل مثل تحديد الأولويات وشكاوى العملاء ومطالب الرؤساء ، الخ •

**تمارين الخبرة وتمارين الكشف** : تقوم هذه الطريقة على أساس أن من احسن طرق تعلم الشىء هو القيام بعمله أو جعله يحدث أو أن تخبره • وهكذا يوضع المتدرب فى مواقف تصمم بحيث تعيد خلق الأشياء التى يحاول تعلمها • فمثلا ، اذا كان الهدف هو كسب البصر بتأثير الاتصال الناقص أو غير الكفء فى المنظمة ، فان التمرين يتضمن خلق موقف تتم فيه محاكاة منظمة ذات أهداف يتعين تحقيقها ، ولكن

بصورة يعاق فيها الاتصال فيخبر المتدربون بذلك خبرة مباشرة تأثير الاتصال الناقص أو المعوق على تحقيق أهداف المنظمة ٠

وتستخدم التمارين الادارية المساعدة القائد الادارى على أن يكتشف بنفسه طرازه الادارى واسلوبه القيادى وطرق اتخاذه للقرارات والدور الذى يغلب أن يلعبه فى التفاعل الجماعى وفى الاتصال ، الخ ٠ وبذلك يكون فى موضـــع أفضل لكى يفهم نفســـه ، ولكى يقيم عواقب هذه الأساليب فى السلوك ٠ وقد يبدأ بعض هذه التمارين بعمل فردى ٠ فمثلا ، يعطى كل فرد فى الجماعة قائمة تشتمل على وصف لعدد من الأساليب المختلفة فى اتخاذ القرارات يطلب منه أن يختار من بينها الاسلوب الذى يشعر عموما أنه أقرب من كل الأســاليب الآخرى فى وصفه لاسلوبه الفعلى فى اتخاذ القرارات فى عمله ، ثم يجتمع الأفراد بعد ذلك ليبدأوا مناقشة جماعية هدفها اتخاذ قرار جماعى فى أفضل أساليب اتخاذ القرارات ، وبذلك تصبح العملية الجماعية نفسها مضمونا يوضع موضع الدراسة بأسلوب حى ٠ وقد يطلب من كل فرد أن يسجل فى مقياس تقدير ، تقييمه لسلوك الآخرين فى الجماعة ، وتقييمه لسلوكه هو فى الجماعة ٠ ويسهم كل ذلك فى امداد الفرد بفرصة طيبة للمقارنة بين مفهومه عن ذاته ومفهوم الآخرين عنه ، وكذلك بين أسلوبه المفضل فى اتخاذه للقرارات وبين الأساليب المفضلة من الآخرين . وتمتاز التمارين الادارية بأنها تسهم الى حد كبير فى مساعدة الفرد على أن يكتشف ذاته بصورة قد تصدمه أحيانا وقد تحفزه على التغيير ، فقد يكتشف مثلا خلال تمرين يدور حول الاتصال أن عدم استماعه الى الآخرين قد يكون عاملا من عوامل فشل الجماعة فى التوصــل الى الحل الصحيح للمشكلة التى تواجهها ٠ وقد تستخدم التمارين الادارية أحيانا بدلا من الاختبارات الشكلية للكشف عن المعلومات الحاليــة للمتدربين أو عن أفكارهم قبل تقديم معلومات أو أفكار جديدة ٠ كما قد تستخدم للتعرف على مدى ما استوعبه المتدربون ٠ وتستثير التمارين الادارية النشــاط والدافع الى التعلم الى حد كبير ، الا أن التمرين يجب أن يكون واقعيا وأن يكون الحل من النوع الذى يمكن التوصل اليه بقدر معقول من الجهد من جانب كل المتدربين ، والا فانهم ســوف يحســون بالاحباط ويفقدون الثقة بأنفسهم ٠

وبينما يمكن تصميم التمارين الكشفية discovery البسيطة لتنمية الفهم للمعارف والمفاهيم الأساسية ، فان معظم تمـارين الخبرة experiential تحاول ابراز الاتجاهــات والمشــاعر والانفعــالات بالاضافة الى العناصر المعرفية ٠ وفى الأغلب الأعم ، يستخدم التعلم عن

طريق الخبرة أساسا فى مجالات العلاقات الانسانيـــة ، والعلاقات الصناعية ، الخ ٠٠ ولكن بالرغم من كل المزايا السابقة ، فانه يصعب الزعم بأن التمـارين الادارية تؤدى الى أكثر من زيادة حساسية الفرد لبعض جوانب القصور فى أساليبه وفى أنماط تفكيره ٠ وقد يكون ذلك خطوة أولى ضرورية نحو تغيير سلوكه ٠

**تمرين وكالة الفضاء الأمريكية NASA** : وهو من الأمثلة المعروفة للتمارين التى تشكل فيها جماعات تقدم على أساس المحاكاة ، التمرين المعروف باسم وكالة الفضاء الأمريكية « ناسا » وفيه يطلب من جماعات صغيرة تصور أنها على سطح القمر ، وأنها تحاول العودة الى الارض ٠ ويطلب من أعضاء الجماعة تضيف قائمة ببعض الأدوات والمواد من حيث أهميتها لهذا الغرض ٠ وقد نشأت عن هذا التمرين تمارين عديدة فى القرار الجماعى ، والتى يمكن من خلالها القيام بعمليات تحليل للوظائف الجماعية ، فقد يشكل أعضـاء الجمـاعة « مجلس وزراء » لوضع خطة اقتصادية – اجتماعية لبلد معين أو متخيل ٠ وقـد تشكل ما يسمى « جمـاعات البحـوث المسـتقبلية » لاتخاذ قرارات فيما يعتقـد أعضاء المنظمة التى ينتمون اليها أنهـا سـوف تـكون عليه بعد عشرين سنة مثلا ٠ وينبه الأعضـاء الى أنه لا يجوز لهم الاعتراض على اقتراح على أساس الصعوبات التى واجهتها المنظمة فى الماضى أو تواجهها فى الحاضر ٠ وقد تقوم بتحديد مجال جماعات البحوث المستقبلية ما يسمى « جماعات التوقعات » ويطلب منها تخيل كيف سيكون حال المنظمة التى يعملون فيها بعد عدد محدد من السنين أو فى عام ألفين مثلا ، وكيف يودون أن يكون حالها ٠ وتشـكل مثل هـذه الجمـاعات أساسا لمناشط تنموية وبحثية ، تساعد على اظهار امكانات اعادة التنظيم أو اعادة توجيه جماعة انسانية (١٠٢) ٠

**المشروع التطبيقى** : وهو تمرين « حقيقى » أى أنه بالرغم من أن هدفه الأول هو تهيئة فرص للتعلم ، الا أنه يتضـمن عادة العمل فى منظمة ( وهى تكون عادة المنظمة التى ينتمى اليها المتدرب ) وفى مشكلة حقيقية لها أهميتها بالنسبة للمنظمة ٠ وهكذا فان العمل فى المشروع يتطلب الاستعانة بمدى متنوع من المهارات ويكون نتاجه النهـائى ذا فائدة حقيقية ٠ وفى المشروع التطبيقى ، تحدد المهمـة المعينة المطلوب القيام بها ، ولكن تترك طرق تحقيقها لاختيار المتدرب ٠ وقد تستخدم طريقة المشروع مع الأفراد أو مع الجماعات ، وهى تقدم ارجاع أثر عن مدى واسع من معارف ومهارات واتجاهات المتدرب وخصائصه الشخصية ٠ وقد تستخدم بديلا عن الاختبارات الشكلية ٠ ويهيىء المشروع فرصة

لأن يمارس المتدرب فى موقف العمل المهارات التى اكتسبها فى التدريب خارج العمل ، فيساعد بذلك فى انتقال أثر التدريب وفى عبور الفجوة بين موقف التدريب وموقف العمل ٠

وتفضل طريقة المشروع حين يراد استثارة أو اختبار المبادأة والابتكارية ، ولكن من الضرورى القيام بالمشروع عن اختيار وتعاون كاملين من جانب المتدرب ، وأن يراه هذا الأخير مرتبطا بحاجاته ٠ وقد يؤدى فشل المتدرب فى المشروع الى الشعور بالاحباط الشديد وفقدان الثقة ، كما أن المتدرب يكون عادة شديد الحساسية لأى نقد يوجه للمشروع ٠

**المباراة الادارية :** يوجد قدر غير قليل من الخلط فى تحديد ما يشكل « مباراة » أو « محاكاة » وبخاصة فيما يرتبط بالفرق بين المباراة / المحاكاة والتمرين ولعب الأدوار سواء كان تمرين خبرة أو تمرينا كشفيا ٠ ويعنى مصطلح « المباراة » فى التدريب نوعا من التمارين يكون فيها المتعلمون فريقا أو جماعة تدير ما يحاكى منظمة بأكملها ، يتنافس عادة مع فريق آخر ، ويعطى المتدربين المعلومات عن المنظمة من حيث موقفها المالى وانتاجها وأسواقها ٠٠ الخ ٠ وقد يعطون أدوارا ادارية مختلفة ، فيهتم فريق بالمبيعات وآخر بالانتاج ، الخ ٠ ويتخذ كل فريق قرارات من النوع الذى تتخذه عادة مجالس الادارات ، ثم تقيم هذه القرارات بواسطة حكم يستخدم الرسوم البيانية والمعادلات أو يستخدم الكمبيوتر فى حالة محاكاة المنظمات الضخمة ، ثم تعلن النتائج ومنها مثلا النتائج المتعلقة بالربحية للفرق المتنافسة ٠ وقد اتسع مدلول مصطلح « المباراة » فشمل مدى واسعا من خبرات التعلم التى تتضمن استخدام نموذج نظرى الى حد كبير أو قليل ، أو صياغة لتقدير نتائج أو تأثيرات القرارات ، وهكذا أعدت مباريات تغطى تقريبا أى جانب من جوانب السلوك التنظيمى ، كما تغطى السلوك المجتمعى والقومى والعسكرى والدولى كما تستخدم فى بحوث النظم الاقتصادية ونظرية التنظيم وفى علم النفس ٠ والمباراة بعامة تركز على المشكلات الادارية بينما يركز لعب الأدوار على المشاعر بين الناس ، ومن ثم فان المباراة تقدم توازنا أكبر بين القضايا التنظيمية والانفعالية فى المنظمة ، يغطى مدى أوسع مما يغطيه لعب الأدوار ٠

والمباريات العسكرية هى أقدم أنواع المباريات ، فقد ابتكرت خلال القرن التاسع عشر ، واستخدمها الجانبان المتحاربان فى كل من الحربين العالميتين الأولى والثانية ٠ وتمثل هذه المباريات تفاعل العمليات الاستراتيجية والتكتيكية للقوى المتنافسة ٠ وقد كانت أول مباراة ادارية

هامة أعدت هي مبـاراة الجمعية الأمريكية للادارة AMA المعروفة باسم مباراة اتخاذ القرارات في الادارة العليا عام ١٩٥٦ • وقد انتشر بعد ذلك اســتخدام المبـاريات في تدريب المديرين واختيارهم وفي التدريس والبحوث وفي العلاقات الصناعية ومشكلات الانتاج والتسويق ، الخ •

وقد تتناول المباريات نماذج لمواقف دولية ، ومنها تلك التي أعدتها مؤسسة RAND واستفادت فيها من خبرتهـا في اعداد المبـاريات العسكرية • ثم شاع بعد ذلك استخدامهـا في الجامعـات وفي المعاهد بغرض التدريس والبحث ، ولكن من الممكن اتخاذها في التدريب على اتخاذ القرارات وتحليل السياسات • وتتضمن المباراة عادة ضغطا كبيرا في الوقت بحيث يركز عمل ربع سـنة مثـلا من العمليات في جلسة تدريبية واحدة تمتد ساعتين أو ثلاث ساعات •

وتمتاز المباراة بأنها تيسر للمدرب أو للباحث فرص تغيير الظروف والعلاقات ودراسة وتقييم النتائج المترتبة عليها ومنها مثلا ما يترتب من خسائر نتيجة الصراع بين الجماعات ، كما تيسر له التحكم في الوقت المخصص للعمليات بالزيادة أو بالنقصان ، واجراء التجارب في مواقف يتعـذر التجريب فيهـا في عالم الـواقع ، مثل مواقف التوتر الدولى واستخدام الأسلحة الذرية ، وتجربة انساق تنظيمية مختلفة •• الخ • والمباراة اذا أحسن اختيارها واعدادها بحيث تتلاءم مع مستوى المتدربين وأهدافهم ، فانها تهيىء فرصا طيبة للتدريب على التعامل مع المشكلات الادارية ، وتيسر انتقال أثر التدريب ، كما أنها تساعد في تقدير امكانات القيادة والأداء الادارى لدى المتدربين • وتشمل الصعوبات الأساسية في استخدام المباراة : ( أ ) ضرورة التأكد من صدق تمثيل النموذج للنظام الواقعي ، ذلك أن المباراة يغلب أن تكون بالضرورة تبسيطا للواقع يستند الى العقلانية والمنطق كما هو الشأن في أى نموذج ، وذلك بعكس تمارين الخبرة التي تؤكد على الاتجاهـات والمشـاعر (ب) ارتفـاع تكلفة اعداد المباراة ، اذ تتطلب في كثير من الأحيان أجهزة وملاحظين وحكام مدربين ، غير أن الحكم على التكلفة أمر نسبى (جـ) صعوبة الحكم على النتائج المحتملة للقرارات المتخذة ، وهو حكم يسـتعان فيه أحيانا بالكمبيوتر • وقـد يعترض المتدربون على ما يصدر من أحكام وعلى سلامة القرارات المتخذة • وقد لا يأخذون الموقف مأخذ الجد •

**النمذجة السلوكية للدور :** Behavioral Role Modeling :

حصلت هـذه الطريقة في السنين الأخيرة على قدر كبير من الاهتمـام والتطبيق • وهي تتكون من تعلم بعض النقاط أو الأسس وملاحظة نموذج

يستخدم هذه الأسس ( بمساعدة فيلم غالبا ) ، ثم التدريب على هذه الاجراءات عن طريق لعب الدور ، وتلقى تدعيم اجتماعى من المدرب أو من أعضاء الجماعة الآخرين • وتقوم الطريقة على أساس نظرية باندورا فى التعلم الاجتماعى (٩) وهى النظرية التى تؤكد على استخدام الملاحظة والنمذجة والتدعيم بوصفها خطوات لتعديل السلوك الانسانى • ومن الضرورى التمييز بين هذه الطريقة والمنهج الأعم والأشمل المعروف باسم منهج تعديل السلوك ، والذى يعتمد على اصدار استجابات سلوكيه صريحة تحت ظروف اشراط مختلفة للتدعيم • وقد قام لاثام وسارى ( فى ٣٣ ) بتجربة شملت تدريب أربعين مشرفا من مشرفى الخط الأول، وزعوا عشوائيا على مجموعة طبق فيها برنامج للنمذجة السلوكية ، ومجموعة أخرى ضابطة • وكان هدف البرنامج التدريبى تحسين مهارات التعامل مع المرءوسين • وقد توصل الباحثان الى نتائج ايجابية ذات دلالة من واقع استجابات المتدربين ، ومن اختبار تعلم طبق بعد ستة أشهر من التجربة ، واختبار محاكاة بعد ثلاثة شهور من التدريب ، ومن تقديرات الأداء فى العمل بعد سنة • وقد وجد أيضا أنه حين دربت المجموعة الضابطة بنفس الطريقة بعد مدة ، اختفت الفروق بين المجموعتين •

**تمثيل الأدوار :**

يختلف « تمثيل الأدوار » بالمعنى المستخدم فى هذا المقام عن معناه المسرحى ، أى أن يلعب الممثل دورا يحدده الكاتب والمخرج ، كما يختلف أيضا عن المعنى السوسيولوجى ، أى السلوك المعتاد من جانب الناس فى مجتمعات معينة ، وكيف يسلكون فى ظروف معينة بالطرق الشكلية ، وهو المعنى الذى يتضمن أن كل السلوك الاجتماعى يمثل لعب أنماط محددة حضاريا • وهو يختلف أيضا عن معنى الخداع dissimulative أى لعب أدوار بقصد الخداع أو بقصد خلق انطباعات عكس المشاعر الحقيقية ، فالجاسوس فى منطقة للعدو أو العامل الذى يتأدب فى حضرة رئيس مكروه لديه يلعب كل منهما دورا خداعيا • ويأخذ « تمثيل الأدوار » عادة اما صورة « السيكودراما » أو « السوسيودراما » • والفرق بينهما هو أنه فى الأولى ، يزداد الاهتمام بالعالم « الخاص » أو « الشخصى » لفرد فتعالج مشكلة انفعالية ، أو تعالج علاقات فرد مع أشخاص آخرين ، مثل ثورة مراهق على السلطة الوالدية ، بينما تعالج السوسيودراما مشكلات تكمن فى موقف جماعى مثل اضراب ، أو اضطهاد أقلية ، الخ •

ونحن نركز فى هذا الفصل على « تمثيل الأدوار » بالمعنى التعليمى او التربوى أو التدريبى • فهو اجراء يتضمن تلقائية وفعلا ، ويقع فى ظروف محددة ومقصورة ، وله ثلاثة أغراض هامة هى :

١ ـ **التشخيص والتقويم** : ومن أمثلته قيام مرشح لوظيفة بائع يلعب دورا فى موقف بيع • وهو اختبار يقدم عينة من قدرة المرشح على شغل الوظيفة • وكذلك ، يمكن استخدامه فى تحديد فعالية طرق معالجة عمليات معينة ، مثل تحديد سبب التفاوت بين ثلاثة اخصائيين فى قسم اختيار العاملين ، من حيث عدد من يمكنهم اجراء مقابلات معهم فى اليوم الواحد • فاذا استخدمنا الملاحظة المباشرة لهم أثناء العمل • فقد يؤدى ذلك الى تغيير نوع العلاقة بين القائم بالمقابلة وبين العميل • وفى هذه الحالة ، يمكن أن يطلب من كل منهم أن يلعب دور القائم بالمقابلة ، ويشارك الجميع فى هذه العملية ، ويسهم ذلك فى تشخيص الموقف وفى علاجه بواسطة الأفراد أنفسهم عن طريق ملاحظة كل منهم للآخر • وكذلك ، يمكن استخدام هذا الأسلوب فى تقويم وتحسين وسائل الاشراف • ويمتاز هذا الأسلوب بأنه ييسر اكتساب فهم أحسن للاعبى الأدوار عن طريق رؤيتهم وسماعهم فى فعل •

٢ ـ **التعليم والاعلام** : أى امداد المشاهدين بمعلومات عن كيفية تأدية أدوار معينة • ويتميز لعب الأدوار بأنه يستعين بأكثر من حاسة واحدة : السمع والبصر ، وبأنه يستثير الاهتمام لأنه موقف درامى • وبالتالى فهو أقدر على نقل الرسالة • فمثلا ، قد يقوم بائع مدرب بلعب دور البائع مع ثلاثة عملاء مختلفين يمثل كل منهم نمطا خاصا ، وبذلك يتعلم البائع الجديد عن طريق السمع والبصر والمناقشة كيف يعالج البائع المدرب مختلف المواقف •

٣ ـ **التدريب** : امداد لاعبى الأدوار بالمعارف والمهارات عن طريق اعطائهم فرص الخبرة بموقف ، وفهم أنفسهم وسلوكهم فهما أحسن عن طريق ارجاع الأثر feedback information مثل تدريب بائع جديد على عملية بيع فى موقف صعب أو تدريب مدير أفراد على اجراء مقابلات أو التفاوض مع ممثلى العمال ، أو الاشراف أو تنسيق العمل أو رئاسة مجلس ادارة شركة ، أو التخطيط الجماعى ، الخ • ويفيد لعب الأدوار بخاصة فى التدريب على العلاقات الانسانية ، ويناسب أى عمل يتضمن تفاعلا انسانيا فى كل المستويات • ويساعد لعب الأدوار الفرد فى فهم الآخرين عن طريق اتاحة الفرصة أمامه كى يضع نفسه مكان الآخرين ، فيتزايد بذلك احتمال تغيير السلوك • فمثلا ، قد يفلح

فى تغيير سلوك المشرف الذى يلجأ الى السخرية فى تعامله مع العمال ، وذلك عن طريق الاحساس بانعكاسات سلوكه على مشاعر الآخرين .

٤ ـ **العلاج** : ويكون الهدف هو تحقيق التكامل الذاتى للفرد أو للجماعة ، فتمثل المشكلات ، وعن طريق التنفيس ، يمكن التخلص من عوائق التوافق وتعلم السلوك السوى تلقائيا . ويمكن أيضا استخدام تمثيل الأدوار لهدف وقائى فتمثل المواقف التى يقدر أنها سوف تسبب سوء توافق ليعد لها الفرد ويقدم لعب الأدوار خبرة فيها محاكاة للواقع بالواقع ، يمكن أن نمارس فيها مهارات معقدة دون أن نوقع الأذى بالذات أو بالآخرين فى حالة الفشل ، كما أنه يسمح بالمشاركة الايجابية : وتدعمه ارجاع الأثر والممارسة ، وحرية التجريب . ويعتقد الكثيرون ممن لم يخبروا لعب الأدوار أنه لا بد أن يكون سطحيا وغير واقعى . ولكن الواقع هو عكس ذلك تماما . فمن المعروف أن الناس الذين يمثلون أدوارا غير واقعية بالنسبة لهم ينفعلون ويسلكون بصورة طبيعية ، ويشاركون بعمق وبقوة فى الموقف ، ويصبح الموقف واقعيا من الناحية السيكولوجية .

وتتعدد المصطلحات التى تطلق على « لعب الأدوار » ، فتشمل فى مواقف متنوعة « ممارسة الواقع » reality practice ، « تمثيل الواقع » reality make believe ، « التدريب على الحساسية » sensitivity training ، « وتعليم الفعل » action learning وكلها تتضمن سلوكا واقعيا فى ظروف غير واقعيـة مثل الملاكم الذى يتدرب على دمية ، أو المحامى الذى يتمرن على المرافعة فى حضور عائلته ، والمدير الذى يجرى « بروفة » على القاء حديث عن طريق املائه للمختزل ولعب الأدوار أكثر فعالية فى تعليم المهارات المعقدة ، من قراءة كتاب أو الاستماع الى محاضرة ،أو رؤية فيلم ، لأنه « تعلم عن طريق العمل » . فالمحاضرة قد تستـخدم للاعـلام والتعليم والاعـلان ؛ والمقابلة للاختبار والتعليم والنصح والنقد والتقييم ؛ والمؤتمر لعقد الاجتماعات والجلسات التدريبية ؛ والمطبوعـات لنشر وتوزيع المعلومات ودعم مسـتوى الروح المعنوية واصـدار التعليمات ؛ والتدريب ـ أثناء ـ العمل مع الملاحظـة والمحاضرة لتعليم مهارات جديدة . وتستخدم الاختبارات والاستبيانات والمقاييس وغيرهـا من الأسـاليب للتقويم وللاختيـار وللترقية والنقل والتصـنيف ؛ واتاحة الفرص أمام الأفراد للقيام بأعباء المراكز المختلفة بصفة دورية بقصد توسيع أفق الفرد وفهمه الى خارج نطاق عمله الحالى ، ولكن لعب الأدوار يستخدم لتحقيق كل الأغراض السابقة . فهو طريقة للتفـاعل الانسانى تتضمن سلوكا واقعيـا فى مواقف متخيلة ، وهو

أسلوب تلقائي لأن اللاعبين يسلكون كما لو كانوا يسلكون في الواقع ٠

ويمكن أن يسهم لعب الأدوار في معالجة مشكلات المرءوسين الذين لا يريدون تحمل المسئولية أو الذين يطلبون دائما التوجيه والتأييد من الآخرين ، ومشكلات الخروج على القواعد وعدم احترام مواعيد العمل ، والتجول بين المكاتب ، والحرج من توجيه اللوم الى المرءوس ، وعدم ابلاغ الرئيس بالأخبار السيئة ، وكذلك مشكلات المرءوسين مع رؤسائهم وشكواهم من عدم قابليتهم للتغير ومن الأوتوقراطية والسيطرة ٠ وكذلك مشكلة عدم تحديد المسئوليات والسلطات والاختصاصات ، والعجز عن اكمال المناقشة مع الرئيس وعدم الوصول الى حل ؛ وعدم تحمل الرؤساء لمسئولية اتخاذ القرار وارجاعهم الكرة للمرءوس ٠ وكذلك يفيد أسلوب تمثيل الأدوار في حل مشكلات قيادة الاجتماعات والمشاركة فيها ٠ وقد يرجع نقص الكفاءة في اتخاذ القرار الى سلوك رئيس الاجتماع نتيجة فشله في تحديد أهداف واضحة ٠ وكذلك مشكلة عدم الاكتراث واللامبالاة من جانب الحاضرين نتيجة اعتقادهم أن الأمر في النهاية بيد رئيس الاجتماع وأنه لا جدوى من المناقشة ، ومشكلة انخفاض مستوى الروح المعنوية بين العاملين ، وضعف شبكة الاتصالات وجمود الاجراءات الروتينية ، ونقص الولاء للوحدة والانقسام بين صفوف العاملين ، ومقاومة التغيير ، وعدم تحديد مراكز اتخاذ القرارات واضطراب العلاقات مع المجتمع والجمهور (١٩) ٠

ويستخدم تمثيل الأدوار اليوم على نطاق واسع في التربية : في تدريب المدرسين والاداريين على العلاقات الانسانية ، وفي التعريف بمشكلة معينة مثل شجار بين مدرس وناظر ، وقد يستعان بتمثيل الأدوار كنقطة بداية للبرنامج التدريبي ، فتختار مواقف متنوعة مثل : حجرة الدراسة ، وفيها يتعاون المدرس والطلاب في التخطيط للدراسة ، ويعقب ذلك مواقف تمثل الطلاب يتحدثون عن هذا التخطيط خارج الفصل ، والمدرس يتحدث عنها مع اثنين من زملائه ، وأحد الطلاب يتحدث عنها مع والده ٠٠ الخ ٠ ويستخدم تمثيل الأدوار في دور الحضانة لمساعدة الأطفال الصغار على فهم أدوارهم الاجتماعية وفي المدارس الابتدائية والاعدادية لبعث الحياة في المناهج الاكاديمية ، فيقوم التلاميذ مثلا بتمثيل طرق معيشة الشعوب الأخرى ٠ بل قد يستخدم في الجامعات والمعاهد العليا في منهج للانثروبولوجيا الحضارية مثلا ، وذلك لاستطلاع الأدوار الاجتماعية في الحضارات الأخرى ٠ وقد يستخدم تمثيل الأدوار لتدريب الآباء على رعاية أطفالهم ، كما يتزايد استخدامه في برامج تنمية المجتمع ، وفي أوجه النشاط الديني والاجتماعي ؛

وذلك فى مواقف عملية معينة مثل اجتماع جماعة من المواطنين لأول مرة لمناقشة مشكلاتهم المحلية ويكون الغرض هنا هو اثارة اهتمام الجمهور ، أو قد يكون الغرض هو زيادة الحساسية ، فالكثير من المواقف يتضمن شخصا يحاول اقناع شخص آخر بالقيام بعمل معين مثل التبرع بمال أو توقيع التماس أو التطوع فى مشروع من المشروعات ، أو الحضور الى اجتماع ٠ الخ وفى الكثير من تلك المواقف ، قد يرفض هذا الشخص الآخر الاستجابة لهذا الطلب متعللا بأسباب مثل ضيق الوقت ، أو قلة المال ، أو عدم توفر الميل ، الخ ٠٠ وهى أسباب قد يشعر الشخص الأول بأنها ليست الأسباب الحقيقية التى قد تكون الغيرة ، أو عدم الثقة ، أو الرغبة فى فشل جهود الآخرين أو التنافس بين الجماعات ، الخ ٠٠٠ وفى هذه الحالات ـ قد يسهم تمثيل الأدوار فى زيادة الحساسية بالنسبة لحقيقة دوافع الآخرين ٠

ويقرر مورينو ( فى ٦٢ ) أن استخدام تمثيل الأدوار مع عصابات المراهقين قد أفاد فى تجنيبهم تنفيذ خططهم ، وذلك بتبصيرهم بعواقب هذه الخطط ٠ وقد وجد أن العلاج الجمعى الذى استخدم فيه تمثيل الأدوار أدى الى تحسين البناء السوسيومترى ، والى نتائج ايجابية فى تحسين علاقات نزلاء السجون بعضهم مع البعض الآخر ٠ ذلك أن التشخيص المستمر لبناء الجماعة أمر ضرورى للنجاح فى العلاج ٠

**الأساس النظرى :** ويرجع الفضل فى ارساء الأساس النظرى للعب الأدوار الى مورينو الذى يعتقد أنه يمكن علاج المشكلات الانفعالية اذا فعل act out الناس المواقف وحللوها ومارسوا حلولا جديدة (*) وفى عام ١٩٣٣ ، ابتكر سيمونيت Simoneit عددا من الأساليب شديدة الشبه بلعب الأدوار لاختيار الأفراد العسكريين ، وذلك للتعويض كيفيا عن النقص الكمى الذى نتج عن القيد الذى فرض على الجيش الألمانى فى معاهدة فرساى ، وحدد عدد أفراده بمائة ألف رجل ٠ وبعد سقوط دنكرك ، لجأ الجيش البريطانى الى أساليب مشابهة لاختيار الضباط ٠ وفى أمريكا ، لجأ مكتب الخدمات الاستراتيجية .O.S.S الى لعب الأدوار لاختيار رجال المخابرات ٠ ولم يستخدم لعب الأدوار فى الصناعة فى أمريكا الا بعد الحرب العالمية الثانية ، وكان ليبيت أول من نشر عام ١٩٤٣ ، تقريرا عن هذا الموضوع وتبعه فرنش ، وآرجيريس وكورسينى وغيرهم ٠

وتفسر نظرية مورينو تأثير لعب الأدوار فى تغيير السلوك على

---

(★) يقدم الفصل رقم ١٦ مناقشة مفصلة للنظرية السوسيومترية لمورينو ٠

أساس التلقائية ، ويعرفها بأنها « استجابة مناسبة لموقف جديد ، أو استجابة جديدة ومناسبة لموقف قديم » • وتتوقف قدرة الفرد على الاستجابة المناسبة للقوى فى موقف ، على درجة وعيه بها ، وحريته فى الاستجابة • ويمكن القول بأن الناس « يجمدون » عند أنماط مقررة من السلوك ، وقد تعجز هذه الأنماط غالبا عن مواجهة المشكلات المباشرة • ولعب الأدوار وسيلة لزيادة قدرة الفرد على معالجتها • والتحرر فى نظر مورينو عامل حاسم فى تغيير السلوك ، لأن الكف يعوق التعبير التلقائى والخلاق مما يؤدى الى استخدام الصور القديمة من السلوك تجنبا للنقد والعقاب والسخرية •• ولذلك ، فانه من الضرورى الاستعانة « بالتسخين » Warm up الذى يحرره من القلق من أن يتعرض سلوكه الجديد للنقد أو للعتاب • وفى لعب الأدوار ، يصبح من الممكن عن طريق « التسخين » استكشاف الجديد ، وقيام مشاعر جديدة ، وتقييم عواقب السلوك الجديد • وعن طريق الممارسة يمكن تثبيت السلوك الجديد الذى يؤدى الى تغيير حقيقى •

وثمة نظرية أخرى تعتمد على مفهومات ليفين فى التعلم ، وتفترض تعاقب خطوات ثلاث هى : (١) السلوك المجمد frozen behavior (٢) اللاتجميد unfreezing ، (٣) اعادة التجميد refreezing والسلوك المجمد هو السلوك اليومى الذى يقوم به الفرد دون تفكير مثل تحية زائر أو الرد على تليفون أو رئاسة اجتماع لمجلس ادارة بطريقة روتينية • ولا يفكر المرء كثيرا فى الطريقة أو فى الاجراء ، رغم أنه قد يوجه انتباها كاملا للمشكلة موضوع المناقشة • وفى مثل هذه الظروف قد تكون الاجراءات غير ملائمة دون أن يعرف الفرد ذلك • ومن ذلك مثلا أن يعتاد المدير على استخدام الكلام الحاد المختصر فى حديثه التليفونى دون أن يعرف أن ذلك يؤدى الى ايذاء مشاعر الآخرين ، فاذا سئل أجاب بأنه يريد أن يصل الى الحقائق بأقصر طريق ، وقد أصبح ذلك لديه سلوكا روتينيا • فلا يسمع نفسه ، أو هو مجمد عند طراز نمطى من السلوك • والأفراد يعممون نفس الافتراضات غالبا فى معالجتهم للمواقف ، مثل افتراض أن الصمت يعنى الموافقة ، الخ •• ولكن فى لعب الأدوار ، يقدم ارجاع أثر ينبه الفرد الى أن افتراضاته أحيانا لا تقوم على أساس • وهذه هى الخطوة الأولى الضرورية نحو التغيير •

وفى التعلم الاجتماعى عن طريق لعب الأدوار ، تلى المرحلة السابقة مرحلة « اللاتجميد » فيصبح الأفراد واعين شعوريا بأساليبهم المعتادة وافتراضاتهم فيما يتصل بالاجراءات وتثار الأسئلة حول كل فقرة من

فقرات السلوك ، ويبدو كما لو كان من الصعب وجود طريقة واحدة تلائم مطالب الموقف • وتتسم هذه المرحلة بالقلق والتوتر ، لأنها تمثل فترة « لا تعلم » ما هو معروف مع وعى الفرد أن سلوكه أصبح غير ملائم ، بالرغم من أنه لم يكتشف بعد مطالب السلوك الفعال • وأخيرا ، فان طرقا جديدة تقترح ، واجراءات جديدة تجرب ، الى أن يتم اكتشاف الملائم منها ، وحينئذ يعاد تجميد السلوك ، وتبدأ مرحلة جديدة يتعلم فيها الفرد أن يتعلم ، ويشعر بأمن فى اختبار مدى واسع من الافتراضات تشمل اجراءات العمل والعلاقات مع الآخرين والبحث عن بدائل دون المرور خلال مرحلة تعلقه بالسلوك اللامتجمد • ويتسم هذا السلوك بأنه مرن وتجريبى ، ويصبح فيه الفرد مستعدا لاختبار البدائل وتقديم حلول جديدة لمشكلات قديمة ، وهذا هو ما يتسم به الفرد الماهر ، وليكن المدير مثلا • ولا ينطبق التسلسل السابق على لعب الأدوار فحسب ، ولكنه يشمل مواقف كثيرة مثل موقف العالم فى بحثه عن الجديد والمنظمات والمجتمعات فى تطورها •

**اجراءات تمثيل الأدوار :** يمكن أن يطبق تمثيل الأدوار فى ظروف متنوعة وفى أى مكان ومع أى فرد أو جماعة تقريبا • الا أن نجاح الأسلوب فى تحقيق أهدافه ، يتوقف على حسن الاعداد له فى ضوء فهم بناء الجماعة وديناميات الموقف وأهداف الأفراد المشتركين فيه • وتزداد أهمية هذا الاعداد بخاصة ، لأن الأسلوب يعتمد على التلقائية ، ويسلك فيه الأفراد ، لفظيا وعمليا ، مسالك قد لا يقدمون عليها فى مواقف الحياة اليومية ، وقد يكشفون فى التمثيلية عن توتر مقنع ، قد لا تكون الجماعة مستعدة لمواجهته علنا • فمثلا ، قد لا يعلم مدير التمثيلية أن الجماعة التى يطبق فيها الأسلوب يشيع الخلاف والتنافس بين أعضائها ، وقد يضع هذا الأسلوب البعض منهم فى موقف يظهر فيه عجزه وفشله أمام الآخرين ، وقد يكون لذلك عواقب وخيمة ، ولذلك فان من الضرورى التأكد مسبقا من أن تطبيق الأسلوب سوف يؤدى الى النتيجة المطلوبة • ومن ذلك تعريف الادارة العليا بطابع الأسلوب وأهدافه واحتمالاته حتى لا يساء فهم الغرض منه ، وحتى يمكن تحديد مستوى تقبل الجماعة للأسلوب • ومن الضرورى كذلك الاجتماع بأفراد جماعات الادارة الوسطى • وكثيرا ما يوجه الأسلوب اليهم • كما أن التنافس يشيع بينهم للارتقاء الى مستوى الادارة العليا • لذلك يكون من المفيد أن يبرز مدير التمثيلية فى حديثه معهم اسهام الأسلوب فى امداد المشتركين بالمعلومات والمهارات الفنية أكثر مما يبرز الجانب الشخصى •

ومن الضرورى تهيئة مكان مناسب من حيث المساحة ، فلا يكون

المكان صغيرا جدا أو كبيرا جدا ، على أنه اذا كان لا بد من الاختيار ، فالمكان الأصغر هو الأفضل ، كما أنه يجب توفير الخصوصية التامة للمكان ، فلا يسمح لأحد بالدخول أو بالنظر من خلال النوافذ أو الأبواب ، ولا يسمح لأصوات خارجية أو تليفون بازعاج الحاضرين • وكذلك ، يجب توفير المرونة الكافية فى ترتيب أثاث الحجرة ، وقد يصعب ذلك فى حالة استخدام حجرات ذات أثاث ثابت مثل المدرجات أو الفصول • ومن الممكن التخلص من الأثاث الزائد أو حجبه بساتر مناسب • كذلك فان من الضرورى تحديد موعد مناسب للتمثيلية بحيث لا تتعارض مع الظروف المختلفة • ومن الضرورى دائما مراعاة الوقت المحدد وهو يغلب أن يكون تسعين دقيقة • وأخيرا ، فان مدير التمثيلية يتعين أن تتوفر له سمات معينة لعل أهمها فى هذا الموقف هو صدق اخلاصه ورغبته فى مساعدة الآخرين والحساسية للموقف وحسن الاعداد والخبرة والعلاقات الطيبة • أما الأفراد الآخرون فهم بطل التمثيلية أو الشخص الرئيسى فيها protagonist وهو الذى يدرب أو يقيم ، وهو الذى يتفاعل مع الأفراد الآخرين الذين يقومون بأدوار مختلفة عن البطل antagonists ، ولكن ذلك لا يعنى بالضرورة وجود صراع بين الأدوار • ويأتى هؤلاء الأفراد اما من الجماعة ، أو يختارهم الشخص الرئيسى فى التمثيلية بنفسه ، وقد يكونون من المتطوعين أو يختارهم مدير التمثيلية • وكذلك ، يستعان غالبا بمساعد مدرب ، وبخاصة فى حالة استخدام أساليب معقدة • أما الملاحظون ، فهم من غير المشاركين فى التمثيلية ، وهم أقل استغراقا من الناحية الانفعالية من الجمهور كى يستطيعون ابداء ملاحظاتهم للجماعة • ويغلب أن يجلس المشتركون فى دائرة ، يستخدم المكان الأوسط فيها بوصفه مسرحا • أما فى حالة الجماعات الكبيرة ، فقد يفيد استخدام مسرح ارتفاعه قدم واحد ، ومساحته ثمانية أقدام مربعة • وقد تستخدم سبورة ، ومسجل صوتى ، ومنبه للوقت ، وتليفون يتحكم فى دقاته • وفى بعض الحالات ، قد يوزع مدير التمثيلية على المشتركين مذكرات بمواد الحالة تتضمن التعليمات الموجهة للجميع أو لكل على حدة • وقد تستخدم ألوان مختلفة مميزة لكل دور ، كما قد يوزع دليل ملاحظة أو مقياس تقدير •

ويقسم كورسينى وزميلاه (١٩) العمل فى التمثيلية الى المراحل التالية :

١ ـ **التخطيط** Plan • أى تحديد الأهداف ( تعليم ، تدريب ، اختبار ، الخ ••• ) والاجراءات للجلسة الواحدة أو لسلسلة من

الجلسات • وقد يتم تحديد الأهداف عن طريق مقابلة المسئولين او المشتركين للتعرف على رغباتهم ومدى استعدادهم •

٢ ـ **التهيئة والاعداد** acclimate ، أى استثارة الدافع لدى الأفراد للاشتراك فى التمثيلية « التسخين » ، وقد يتطلب الأمر أحيانا تطبيق استبيان سوسيومترى (*) لتكوين جماعة يستطيع أفرادها العمل معا • وقد يحاول مدير التمثيلية أن يتغلب على مقاومة الأفراد للاشتراك فى التمثيلية وذلك تدريجيا عن طريق القاء محاضرة ، وأن يمثل هو أمامهم مع بعض مساعديه ومع من يظهر استعدادا لذلك من أفراد الجماعة • وقد يقسم الجماعة الكبيرة الى جماعات فرعية تقوم كل منها بتمثيلية منفردة ، وفى كل الحالات ، يجب أن يحذر مدير التمثيلية الظهور بمظهر الدافع المستميت عنها حتى لا يستثير المقاومة •

٣ ـ **التمثيل** enact : ويختلف فى تطبيقه حسب الظروف من حيث تحديد بناء الموقف • فقد تعد التمثيلية فى الموقف وفى اللحظه المعينة ( تلقائيا ) كما يحدث فى العلاج النفسى الجماعى ، وقد تعد مقدما ، وتختلف هذه أيضا من حيث درجة تحديد بنائها ، أى تحديد مقدار المعلومات التى تقدم الى المشتركين • وبالطبع ، فانه كلما قلت هذه المعلومات كلما زادت الاختلافات فى تفسير الأفراد لها • فمثلا ، هناك فرق كبير بين درجة تحديد البنيان المتمثلة فى كل من النوعين التاليين من التعليمات : « سوف يتقدم لك عامل للتحدث فى مشكلة » . و « أنت مدير الأفراد ، ومن واجباتك الاشراف على الكافيتريا ، وسوف يتقدم لك العاملون بكل أصناف الشكاوى السخيفة » • وتتوقف درجة التحديد على الغرض من التمثيلية • وكذلك يختلف الشكل format فقد يكون المشتركون جماعة واحدة ، وقد تشترك أكثر من جماعة واحدة فى نفس الوقت ، كما أن التمثيلية قد تختلف من حيث درجة استثارتها للاهتمام أو للانفعال • ولنفرض أن التمثيلية تعالج موضوع : كيف نواجه مشكلات العداوة ؟ قد يبدأ مدير التمثيلية بمحاضرة فى الموضوع ، وتعرض نماذج للمشكلات وتجرى مناقشة ، وحين يشعر المدير بأن الجماعة قد استثيرت بالقدر الكافى ، يبدأ فى تقديم التمثيلية المعدة كنموذج demonstration case ويطلب متطوعين ، وقد يتعين عليه أن ينتظر قليلا ، وقد يتطوع هو بالتمثيل اذا لم يستجب أحد • ويقرأ كل فرد التعليمات الموجهة اليه ، ويبدأ التمثيل • الا أن هناك صورا أخرى متنوعة ، فقد يطلب من نصف المجموعة مغادرة مكان الاجتماع ،

---

(*) انظر الفصل الثالث عشر •

ويقوم الباقون بالتمثيل ، ثم بعد ذلك يدخل الآخرون ويقومون بالتمثيل ، فترى الجماعة كيف يعالج الأفراد المختلفون نفس المشكلة . وقد يقوم أفراد مختلفون أعد كل منهم دوره منفردا بالتمثيل مع الشخصية الرئيسية • وفى كل هذه الحالات ، فان مدير التمثيلية هو السلطة الوحيدة فى ادارتها وفى توقيتها وفى تحديد وظائفها ، ولكنه لا يتدخل فى تحديد مضمون اسهام كل عضو ، تماما كقاضى المحكمة • ويجب على مدير التمثيلية ألا يسرف فى القيام بدور الخبير فى موضوع التمثيلية ، وأن ينأى عن اتباع أسلوب المحاضرة والنصح قدر الامكان • وفى ميسوره أن يحدد الوقت وأن يوقف التمثيلية عند مقاطع معينة ، وأن يعيد توزيع الأدوار ، الخ •••

**٤ ــ المرحلة الرابعة هى مرحلة ارجاع الأثر feed back**

وهى مبدأ هام من مبادىء التعلم ، فلكى يتقدم الفرد ، يتعين أن يعرف بتقدمه • ولكن يندر أن يعرف المرء شيئا عن نفسه ، لأن الغير يتردد فى تعريفه بنفسه خوفا من ايذاء مشاعره • هذا فضلا عن أننا نلجأ الى التعرض الزائد لنقائصنا فى مجالات أخرى • فالخجول مثلا يعوض ذلك بالمثابرة ، الخ • وفى تمثيل الأدوار ، كما هو فى العلاج النفسى ، يتعين خلق جو يسمح بمناقشة الموضوعات الحساسة دون ما حاجة الى دفاعية• ومن هنا تأتى الأهمية القصوى للمرحلة الأولى : مرحلة الاعداد • وتتعدد صور الاستجابة الردية • ولعل أبسطها وأكثرها شيوعا المناقشة الحرة ، فيطلب من الملاحظين والمشتركين التعليق على أداء الأفراد • والأسلوب الآخر هو أن تنقسم الجماعة الكبيرة الى جماعات فرعية buzz groups تناقش كل منها أداء اللاعبين ، ثم تعود ليقدم مقرر عن كل منها تقريره الى الجماعة الكبيرة ، وذلك يعطى فرصة أكبر للمناقشة فى اطمئنان • وقد يتدخل مدير التمثيلية عند موقف يرى أن مناقشته فى هذه اللحظة أمر مفيد ، مثل اللحظة التى ينفعل فيها أحد الممثلين انفعالا زائدا ، فيطلب التعليق من الممثلين ومن الحاضرين ، ثم يستأنف التمثيل بعد ذلك • وقد يطلب من كل فرد ابداء تعليق مختصر وتسجل هذه التعليقات على السبورة لتكون نواة للمناقشة بعد ذلك ، ويسهم هذا الأسلوب فى توليد أفكار جديدة غير متكررة • وكذلك ، قد يطبق استبيان حول نقاط محددة تفيد فى المناقشة ، أو قد يستخدم دليل ملاحظة أو مقياس تقدير يعاد استخدامه فى مراحل مختلفة ، فيفيد فى رصد التقدم من وقت لآخر • وقد يطلب فيه تقييم السلوك الملحوظ على أساس أبعاد مثل التركيز على الشخص مقابل التركيز على المشكلة ، الاهتمام بالرسميات ، القدرة على القيادة ، الخ • وقد يستعان بالتسجيلات الصوتية التى يعاد الاستماع اليها أو الى جزء منها ، وتدور

المناقشة حولها ، وقد يعاد التمثيل • وقد يفيد ذلك أحيانا فى مواجهة بعض الأفراد حين ينكرون أن سلوكا معينا ــ يصدر عنهم ــ مثل مقاطعتهم للغير أثناء الكلام •

وفى هذا الاطار العام السابق ، يستطيع مدير التمثيلية الاستعانة بعدد من الأساليب المختلفة التى تناسب الموقف المعين ومنها :

( ١ ) أن تبنى التمثيلية على أساس المشكلة موضوع الدراسة ، فيطلب منه العميل أن يمثل الدور كما لو كان فى الحياة اليومية وفى موقع العمل •

( ٢ ) الأسلوب الازدواجى doubling ، وفيه يقوم شخص آخر ( مدير التمثيلية غالبا ) بنفس دور الشخصية الرئيسية ، فيتكلم معه كما لو كان الشخص يحادث نفسه ويستعرض مختلف البدائل بينه وبين نفسه • وقد يكرر المدير كلام العميل ، وقد يثير أسئلة ، ولكنه لا يعارض العميل ولا ينتقده • ويتعين أن يقوم بهذا الدور شخص مدرب ومتفهم لديناميات الشخصية • والأفضل أن يكون مدير التمثيلية نفسه • فى المرات الأولى على الأقل •

( ٣ ) عكس الأدوار switching or role reversal ، وفيها يتبادل فردان أدوارهما ، كأن يقوم الرئيس بدور المرءوس ، أو تقوم الزوجة بدور الزوج • وقد يتبادلان الدورين طبقا لتوجيهات مدير التمثيلية عدة مرات • ويساعد هذا الأسلوب الشخص فى أن يرى وجهة النظر الأخرى •

( ٤ ) التقليد : وفيه يقوم الشخص بتمثيل دوره ، ثم يطلب من أحد الحاضرين أن يعتلى المسرح ، وأن يقلده بينما يجلس الشخص وسط الجمهور وبهذه الصورة ، يستطيع الشخص أن يرى كيف يراه الآخرون • وينجح هذا الأسلوب فى القاء الأضواء على بعض المشاكل مثل مشكلة رئيس يشكو من أن مرءوسيه لا يظهرون نحوه الاحترام الواجب•ويسمى ذلك الأسلوب أحيانا أسلوب المرآة mirror technique

( ٥ ) الأفكار الخاصة private thoughts وفيه يطلب من الشخص أن يتصور الأفكار الخاصة التى تجول بذهن أحد اللاعبين وأن يعلن هذه التصورات بعد كل جملة تصدر من اللاعب ، واضعا يده على كتفه • ويطلب مدير التمثيلية من اللاعب أن يعترض فى الحال على أى تصور يرى أنه خطأ • ويفيد هذا الأسلوب فى توضيح الفجوة بين الأفكار المعلنة والأفكار الخاصة • ويساعد الشخص على أن يكتشف تأثيره فى الآخرين ، وحقيقة مشاعر الناس نحوه ، وهى المشاعر التى قد يترددون فى التعبير عنها لفظيا أمامه •

( ٦ ) أسلوب العجلة The wheel : وفيه يجلس مدير التمثيلية في وسط دائرة وحوله المشتركون ( ولنفرض أنهم مديرو مبيعات ) ، ويوجه اليهم سؤالا ، وليكن مثلا : « ما هو أصعب موقف واجهته في عملك ؟ » فيذكر كل واحد موقفا معينا ، وقد يختار في النهاية ما يبدو أنه يمثل موقفا له دلالته بالنسبة للجميع ، وليكن مثلا حين يعتذر العميل لمدير المبيعات قائلا : « لا أعتقد أن شركتي تستطيع أن تفيد من خدماتكم » · أو « أن الثمن فوق طاقتنا » · ويقوم مدير التمثيلية بدور العميل ، ويطلب من كل من المشتركين أن يستجيب بدوره للموقف السابق الذي يواجهه مع العميل أحسن استجابة ممكنة ، وقد تسجل الاستجابات صوتيا · وبعد أن يستجيب كل مشترك في دوره ، يعاد الاستماع الى الاستجابات كل على حدة ، وتكتب على السبورة ، ويبدي كل من المشتركين رأيه فيها · وأخيرا ينتهي الأمر بحذف البعض منها ، والاتفاق على أحسن استجابة ممكنة ، ثم تدور العجلة مرة أخرى · وقد يكون من المفيد اشتراك خبير في موضوع المناقشة ، بدلا من الاعتماد فقط على اجماع آراء الحاضرين · ويفيد هذا الأسلوب بخاصة اذا كانت المشكلة تهم جميع المشتركين ·

( ٧ ) أسلوب التعويض substitution ، وقد ابتكره سبيروف ، وفيه يقوم شخصان أو أكثر بالسلوك بطرق مختلفة مع الشخص الواحد ، فمثلا ، اذا أصر الشخص على أنه دائما يعامل الناس دائما معاملة حسنة ، فان هذا الأسلوب قد يقنعه بأن سلوكه مع الآخرين ليس مطردا دائما وذلك عن طريق وضعه في موقفين ·

وبالطبع ، يمكن دائما الجمع بين اثنين أو أكثر من هذه الأساليب السابقة : فقد تقسم الجماعة الكبيرة الى جماعات صغيرة تقوم كل منها في نفس الوقت بتمثيل نفس الموقف ، ويقوم عضو من كل جماعة بتسجيل ملاحظاته وتقديم تقرير عنها الى الجماعة الكبيرة · ويسمى هذا الأسلوب « تمثيل الأدوار المتعدد » "multiple roleplaying"

أما الأسلوب المعروف باسم IDEAS فهو يجمع بين المحاضرة والعرض وتمثيل الأدوار المتعددة · فيقدم المدير للموضوع بمحاضرة Introduction (I) ثم يقدم بعض الأفراد أمام المجموعة عرضا Demonstration (D) سبق تجهيزه أو اعداده كتابيا ، ثم يقدم تمثيل أدوار متعددة Enactment (E) يدور حول الموقف السابق تقديمه في مرحلة العرض · ويلي ذلك مرحلة الفعل Action (A) وفيها تقوم مجموعة واحدة باعادة العروض أمام المجموعة كلها بناء على تقارير الملاحظين · وأخيرا ، يلخص المدير Summary (S) دلالة الجلسة كلها ·

ومن الواضح أن المدير هو خبير فى الجلسة ، وأنه يجمع فى هذا الأسلوب بين مزايا عدد من الأساليب ٠

( ٨ ) تمثيل الأدوار فى موقع العمل On-the-spot-role playing فمثلا ، قد يطلب مدير محل تجارى من فتاة تتقدم لشغل وظيفة بائع أن تقوم أمامه بعملية بيع فعلى فى موقع العمل ، ويلاحظ المدير أسلوب تعاملها مع العميل الحقيقى ٠

وأخيرا ، فقد يقرر مدير المبيعات مثلا أن يقوم هو بدور البائع ليختبر بنفسه طبيعة مشاكل العمل ٠ ويسمى ذلك « لعب الأدوار غير الوهمى » أو « الحقيقى » Veridical role playing أى أن اللاعب فى هذا الأسلوب يقوم بدور غير دوره الحقيقى ليفهم مشاكل من يقوم فعلا بالدور فى الواقع أو كيف يستجيب الآخرون لمواقف معينة ٠

وقد تصل الجماعة عن طريق التمثيل والمناقشة الى بعض نتائج أو قرارات عامة تتعلق بالطرق المناسبة وغير المناسبة لمعالجة الموقف ٠ الا أن أفراد الجماعة سوف يجدون أنهم لن يستطيعوا الوصول الى اجابة واحدة أو حل واحد يمكن أن يعتبر بأنه أحسن اجابة أو أحسن حل ٠ ذلك انهم سوف يدركون حالا أن المواقف قد يتغير من وقت لآخر بدرجة تجعل من الضرورى تغيير طريقة معالجته ٠ والفائدة الرئيسية التى يجنيها الأعضـــاء من الانماج فى مواقف الصراع عن طريق التمثيل والمناقشة هى : الادراك الذاتى والموضوعية ، وهما ضروريان لمعالجة أى مشكلة من مشكلات العلاقات الانسانية ٠

**السيكودراما العلاجية :** تستخدم السيكودراما ـ طبقا لمورينـو ـ خمس أدوات هى : **المسرح** ، **والمريض** ، **والمدير** ( المعالج ) ، **والمساعدين** ( أو الذوات المساعدة ) ، **والجمهور** ٠ ويستخدم مورينو فى السيكودراما مسرحا دائريا ، يخلو تقريبا من كل أثاث فيما عدا كرسى أو اثنين ، والمسرح مرتب على شكل ثلاث دوائر ، تحيط الدائرة الخارجية الكبرى بالدائرتين الداخليتين ، وتنخفض عنهما ، الى ما يكاد يقرب من مستوى الأرض ٠ ويجلس الجمهور فى الوضـع المألوف ويهدف ترتيب المسرح بهذا الشكل الى تشجيع حرية الحركة والتعبير فى مختلف المستويات ٠ والمسرح فى نظر مورينو عنصر هام ٠ ولكنه ليس أساسيا ، اذ يمكن أن تقدم السيكودراما فى أى مكان ٠

أما المريض ، فانه يطلب منه تمثيل دور يقوم فيه بتصوير نفسه ، وعالمه « الخاص » أو يطلب منه تمثيل دور شخص آخر مهم له دلالته من الناحية العلاجية مثل الأب ، أو الزوجة ، الخ ٠٠ أو تمثيل دور

خيالى مختلق مثل ، دور النائب العام ، أو ضابط البوليس ، أو الشيطان ، الخ ٠٠ وقد يكون الدور منصبا على الماضى ، أو الحاضر ، أو على المستقبل ٠ ونظرا لأن معظم المرضى ليست لديهم خبرات دراماتيكية ، فانه من الضرورى تشجيعهم على تمثيل الدور ٠ ويلجأ مورينو الى أساليب مختلفة لهذا الغرض ٠ فمثلا ، لنفترض أنه طلب من المريض تمثيل دور زوجته ، وأن المريض وجد صعوبة بالغة فى تمثيل الدور وانعكست هذه الصعوبة فى تمثيله الجامد غير المرن ، فان مدير السيكودراما يطلب فى تلك الحالة من شخص آخر القيام بهذا الدور بينما يلاحظه المريض ، الذى سرعان ما يجد أن تمثيل هذا الشخص الآخر لدور زوجته ليس صحيحا أو واقعيا ، فيبدأ فى توجيه النقد ٠ ويكون من المناسب حينئذ ، أن يطلب من المريض تمثيل دور زوجته ، ومن المهم ملاحظة أن المريض لا يعطى فى أى وقت دورا مكتوبا ، أو معدا ، وانما يطلب منه أن يقوم بالتمثيل التلقائى ٠

أما المدير أو المعالج ، فان مهمته هى أن يحول كل ما يمكن أن يكون قد علمه سابقا عن المريض الى فعل دراماتيكى ، وأن يوجه السيكودراما الوجهة التى يرى أنها فعالة علاجيا ٠ وبالاضافة الى المعالج ، يوجد عدد من الممثلين المساعدين ، يطلق عليهم اصطلاح « الذوات المساعدة » ، ويستخدمون فى تمثيل أدوار الأعضاء الغائبين فى شبكة العلاقات الشخصية للمريض ٠ أى أنه يطلب منهم القيام بتمثيل الأدوار التى تتطلبها حياة المريض ٠ وهم — فى غالب الأحوال — يعلمون القليل عن المريض ٠ الا أنهم يعتمدون فى توجيه قيامهم بأدوارهم على ما يقدمه لهم العميل والمدير من دلالات ٠ فهم يمثلون كما يوجهون ويحاولون التكيف مع الموقف العلاجى كما ينشأ ، وكما يتطور ٠ وهم يسهمون أحيانا ، فى الكشف عن الأفكار والمشاعر الخاصة غير المعبر عنها مثل : الخوف ، أو التردد ، أو الغضب ، أو رفض مساعدة الآخرين ، الخ ٠٠٠

أما الجمهور ، فهو يتكون من المرضى الآخرين ، ومن الاخصائيين ٠ وهم يقومون بدور الرأى العام ، ويقدمون التعليقات حين تطلب منهم ٠ وقد يطلب منهم القيام بدور « المستشارين » فيقسمون الى جماعات تتناقش فى طرق تحسين تمثيل الدور ٠ ويبلغ مندوب كل جماعة القائد باقتراحات جماعته ، ويعاد التمثيل مع محاولة تنفيذ هذه الاقتراحات ٠

**والخلاصة :** أن الجلسة السيكودراماتيكية ، هى تعبير تلقائى عن حادثة دراماتيكية ٠ والموقف المعين يختاره المدير المعالج بناء على معرفته

السابقة بالمريض أو يقترحه المريض نفسه على أنه يمثل دائرة تقع فيها مشكلاته الشخصية • ويلخص الموقف قبل الجلسة مباشرة ( مثلا : أخبرت الزوجة زوجها « المريض » بأنها سوف تهجره ) ، دون أن تحدد طريقة معالجة المريض للموقف ، اذ أنها تتوقف على استجابته التلقائية •

والافتراض الأساسى فى السيكودراما هو أن انطلاق الشخصية على المسرح فى تعبير تلقائى عن حادثة ، يؤدى الى التنفيس الانفعالى ، والى اتاحة الفرصة للتحرر الانفعالى فى موقف جماعى • فهو ينقل متاعبه الى آخرين يشاركونه فيها ويتقبلونه ، وهو فى ذلك ينفس عن نفسه فيزيقيا ، ولفظيا • ويفترض مورينو أن المريض يكشف فى هذا الموقف المسرحى المؤقت ، عن الجوانب الرئيسية فى شخصيته ، وعن صراعاته ، ويمكن بذلك الحصول على مادة تشخيصية • الا أن الأهم من ذلك ، ما يحدث من تنفيس عن طريق التعبير عن الصراعات ، وعن طريق التحليل الذى يتم بين المريض والمعالج فى جلسة تالية للسيكودراما • ويتدرب المريض على التلقائية عن طريق اعادة فحص المواقف الماضية ، ومواجهة ما لم يواجهه منها • وهذه التلقائية هى ، فى نظر مورينو ، محور العلاج السيكودرامى • أى أن تعبئة خصائص الشخصية تلقائيا على مسرح السيكودراما ، يمد المريض بقوة تمكنه من مجابهة مواقف الحياة ، واذا عبئت هذه القوى تعبئة كافية فانها تزيد من الطاقة التوافقية للفرد •

وتستخدم السيكودراما ، بصورة أكثر اعتدالا ، فى مستشفيات الأمراض العقلية لتدريب المريض واعداده للحياة خارج المستشفى ، وذلك قبل مغادرته ، فتعد مواقف مختلفة مثل : « البحث عن الوظيفة » « الزواج والأطفال » ، و « الجيران الفضوليون » ، الخ •• ففى « البحث عن وظيفة » مثلا يعد منظر على المسرح من مائدة وكرسيين ، ولنفترض أن المنظر يمثل المريض بعد خروجه من المستشفى ، وهو يتقدم لوظيفة معينة • يسأل القائم بالمقابلة المريض أسئلة عادية مختلفة عن خدماته السابقة ، واعداده المهنى ، الخ • فاذا تردد المريض فى ذكر أى شىء عن فترة مرضه وعلاجه بالمستشفى ، وجه القائم بالمقابلة الأسئلة بصورة تكشف عن هذه الجوانب ، وذلك بقصد دفع المريض الى مواجهة الواقع ، والى ذكره بصورة مناسبة • وتختتم التمثيلية بأن يذكر القائم بالمقابلة للمريض أنه سوف يخطر فى الوقت المناسب وبعد انتهاء التمثيلية ، يطلب من المشاهدين — وهم من المرضى — التعليق على الأداء ، ونقد الطريقة التى عالج بها المريض الموقف • وقد يطلب من القائم بالمقابلة أن يجيب عما اذا كان من المرجح أن يوظف المريض أم لا ، وأسباب ذلك •

وتستخدم السيكودراما كذلك فى تدريب الأطباء والمرضين والممرضات وغيرهم من العاملين بالمستشفى • كما تستخدم مع نزلاء السجون ، والاصلاحيات ( ٦٢ ، ص ٢١٨ ) • وتستخدم السيكودراما مع الأطفال فى عيادات توجيه الطفل • وهى ، فى نظر مدرسة مورينو ، تمتاز عن غيرها من أساليب اللعب فى أنها تساعد الطفل على أن يعالج مشكلاته فى مستوى الواقع •

وتستخدم أيضا فى السيكودراما أساليب مثل « عكس الدور » و « الأسلوب المزدوج » وتمثيل دور شخص غائب • أو قد يقوم المريض بتمثيل دوره كما يظن أن الآخرين يرونه عليه ، أو يتقمص شخصيات خيالية لا صلة لها بالأدوار الواقعية فى الحياة ، أو قد يقوم بتمثيل مادة حلم • ويقرب من أسلوب السيكودراما دراما الدمى ( الأراجوز ) وهو يجمع بين الواقع والخيال • كما استخدم الرقص والموسيقى فى عنابر المرض ومع الأطفال •

**نقد تمثيل الأدوار :** واجه مورينو الكثير من النقد لمنهجه فى تمثيل الأدوار ، ويتلخص النقد الأساسى فى أن هـذا المنهج قائم على نظرية مورينو ، فى « التلقائية » كمصدر رئيسى للسلوك الانسانى • وهى نظرية تهمل كل الاعتبارات والعوامل الأخرى ، كما أنها توجه كل الاهتمام للتنفيس الانفعالى بينما تقلل من أهمية الاستبصار • ونظرا لأنها تشجع الخيال والانطلاق حتى لهواجس مريض ذهانى ، فان الفاصل بين الواقع والخيال قد يصبح ضعيفا جدا • ويرى بعض الاكلينيكيين مثل واتسون ( ١٠٨ ، ص ٧٢١ ) أن مورينو يكاد يعتزل مجرى التفكير المعاصر فى الدوائر الاكلينيكية نتيجة تركيز كل جهوده على تمثيل الأدوار ، نظرية وتطبيقا • وقد صاحب انتشار تمثيل الأدوار قيام عدد من المشكلات التى يتعين بحثها والعمل على حلها • فمثلا ، ما هو التأثير النسبى لتمثيل الأدوار على الأنواع المختلفة من الجماعات ؟ هل تصلح هذه الطريقة لجماعة أكثر مما تصلح لجماعة أخرى ؟ وهل تصلح لثقافة أكثر مما تصلح لثقافة أخرى ؟ ما هو تأثير زيادة أو نقص حجم الجماعة ؟ وهل يجب أن تكون الجماعة متجانسة أم غير متجانسة ؟ • والرأى المعتدل هو أن ننظر الى تمثيل الأدوار على أنه واحد من أساليب عديدة ، وليس الأسلوب الوحيد ، كما هى النظرة الغالبة عند مورينو •

**طريقة الجماعة المعملية :** تقوم هذه الطريقة على استغلال الجماعة كوسيلة من وسائل تغيير الاتجاهات ، والجماعة المعملية جماعة دراسية لها قائد ، أو مدرب ماهر • وهى تعمل بمثابة معمل للملاحظة المباشرة ،

ولتحليل عمليات العلاقات الانسانية ، وتهيىء للمتعلم فرصة للتدرب ، والمران على معالجة مشـكلات العلاقات الانسانيـة • وتختلف الطريقة العملية عن المناهج الأخرى فى طبيعتها وموضوعها ، ونتيجتها المتوقعة • كما أنهـا تتضمن امكانيــات كبيرة لسد النقص الموجود فى المناهج التدريبية الأخرى • وتتكون « الجماعة العملية » لغرض عام هو النمـو الذاتى self-development دون أن يحدد لها جدول معين للمناقشات ، أو قواعد محددة تنظم الاجراءات • ويتضمن أول نشاط للجماعة محاولة للاتفاق على خطة للعمل ،وتصبح هذه العملية أول « موضوع » للمناقشة، حيث أنها تكون خبرة مباشرة يشارك فيها كل أعضاء الجماعة ، وتتضمن نماذج لظواهر مثل القيادة ، وقرار الجماعة ومعالجة الأعضاء « المشكلين » والصراع ، الخ • وتقوم الجماعة تحت اشراف المدرب ، بفحص سلوكها للكشف عما حدث ، ولماذا حدث بهذه الصورة ، وما الذى يمكن عمله لتسهيل عمل الجماعة • ومن هـذه النقطة ، تبدأ الجمـاعة فى القيـام بسلسلة من أنواع النشاط التى تحددها بنفسها ، والتى تهدف الى فهم العمليات الجماعية ، واكتسـاب المهارات فى معالجة مشـكلات العلاقات الانسانية ، واستنباط الطرق لتطبيق النتائج فى محيط العمل اليومى العـادى •

ويستمد « المنهج المعملى » فى التدريب على العلاقات الانسانيـة طرائقه وأساليبه من مفهوم فريد لأهداف التدريب • فبينما يظل الهدف النهائى هو التحسين الملموس فى أداء العمل أثناء القيام بالوظيفة ، الا أن هناك أهدافا وسيطة هى تغيير دوافع واتجاهات ومهـارات المتعلم ، ونقل هذه التغييرات عن طريق المتعلم الى زملائه فى العمل • ومن المفيد أن نحدد بعض الأهداف المباشرة لمثل هذا التدريب فيما يلى :

( ١ ) ادراك الفرد لحاجته الى تغيير سلوكه الذاتى : أى يدرك المتعلم عواقب سلوكه بالنسبة للآخرين • وهذا يجعل من الممكن أن يقيم الفرد ذاته فى ضوء هذه العواقب ، وأن يجد الدافع نحو التغير • وعلى ذلك ، فان من أهداف البرنامج ادراك الحاجة الى التغيير ، وامكان حدوثه •

( ٢ ) الحساسية نحو المشكلات والأحداث فى العلاقات الانسانية : أى أن الفرد يجب أن يكون قادرا على رؤية ما يحدث فى مجال العلاقات الانســانية ، وأن يراه وقت حدوثه ، وأن يســتجيب له فى الوقت المناسب • ويهدف « التدريب المعملى » الى تهيئة المواقف لانماء الحساسية عن طريق الخبرة الموجهة الهادفة فى تفسير سلوك الآخرين •

( ٣ ) المهارة فى التشخيص : يجب أن يكون الفرد قادرا على الحكم

على معنى السلوك ، وأن يكون افتراضات معقولة عن أسباب هذا السلوك ، وأن يقرر ما يتطلبه الموقف من عمل • ويتضمن ذلك تقدير مختلف الاحتمالات وعواقبها بالنسبة للآخرين •

( ٤ ) المهارة فى السلوك الاجتماعى : وذلك عن طريق تهيئة موقف يمكن أن يشعر فيه المتعلم بالحرية فى محاولة تجريب طرق مختلفة لمعالجة مشكلات العلاقات والتعود على تطبيقها بصورة تناسب شخصيته ، وحاجات الموقف •

( ٥ ) تغيير الاتجاهات : وذلك باتاحة الفرصة للمتعلم كى يختبر موضوعية اتجاهاته عن طريق عرضها للتقييم من جانب الآخرين ، وتقدير آثارها فى موقف « مأمون » •

ويتميز « المنهج المعملى » عن غيره من المناهج بأنه لا يفرض على المتعلم أسسا معينة للعلاقات الانسانية ، ولكنه يهيىء الفرصة لاقامتها على أسس من خبرات المتعلم ، كما أن الدراسة فيه لا تقوم على أساس بيانات أو حالات للمناقشة الجماعية ، ولكنه يهيىء للجماعة فرصة تنظيم نفسها لعلاج مشكلات واقعية وحيوية بالنسبة للجماعة نفسها • وفضلا عن ذلك ، فان الاهتمام لا ينصب على المادة التى يتعلمها المتعلم ؛ ولكنه ينصب أولا على اتجاهاته ، ودوافعه ، ومهاراته ، وهى أوثق وأشد ارتباطا بطريقة سلوكه •

**تقديم الطريقة المعملية وتقدمها :** يجب أن تقدم الطريقة المعملية تدريجيا مستندة الى قاعدة من برنامج تدريبى ثابت • وهناك طرق متعددة للابتداء • فقد تبدأ شركة من الشركات بادخال « تمثيل الأدوار » فى جلسة تدريبية عادية ، ويقوم نصف الجماعة بالملاحظة ، والنصف الآخر بالتمثيل ، ومن هذه البداية تنشأ مجموعة من المفاهيم الأولية عن الظروف ، والوظائف الجماعية مثل تحديد الدور ، التمركز ـ حول ـ العمل ، جدول الأعمال المقنع ، الخ ••• والتى لها دلالتها بالنسبة للمتعلمين ، والتى تنشأ عنها تجارب أخرى تتضمن تمثيل الدور ، وغير ذلك من الاجراءات الجماعية الأخرى التى تسمح بالتقييم الذاتى ، وتتحرك الجماعة تدريجيا من المشكلات « المأمونة » الى المشكلات الحقيقية ، وتدخل فى خبرات أعمق •

ويتطلب نمو الجماعة مدى من المساهمة أوسع نطاقا مما يستطيع أن يقدمه شخص واحد ، وتشمل هذه المساهمة فى مستوى المهارة : تحديد المشكلة ، توضيح الأفكار ، افتراض فرضيات عامة عن أفكار

عديدة ، التلخيص ، التوفيق ، التعميم ، الخ ٠٠ وهذه المساهمة يجب أن تكون فى موضوعات مختلفة مثل أنماط القيادة ، طبيعة التوحد بين الأشخاص ، مفهوم العمل ، فكرة الانتاج ، الخ ٠٠ كما أن هذه المساهمة تكون فى ظروف جماعية انفعالية متنوعة أيضـا مثـل حالات العدوان ، والاعتماد ، والسلام ، والانزواء ، والود ؛ الخ ٠٠ وتعمل الجماعة ككل تحت هـذه الظروف ، وعلى مدى واسع من المشـكلات ، وبذلك تقوى الجماعة ، وتصبح أقدر على مواجهة الاحباط ، والتقدم على مختلف أبعاد النمو ، وتستطيع الجماعة كشف نواحى القوة والضعف فيها بأن تعالج مشكلة لها دلالتها بالنســبة لأفرادها ، وتقـــوم بتعريفها ، وتخطط لنشـــاطها عمليـــا ، وذلك عن طريق اضـافة تفاصيل للخطة كلمـا تقدمت الجماعة بدلا من أن تصمم الخطة مقدما على الورق ، ويجب أن يعرف أعضاء الجماعة ، أنه اذا توفر لديهم القدر الكافى والنوع المطـلوب من المعلومات استطاعوا تفسير ما يحدث وشرح أسبابه ٠ كما يجب أن تعرف الجماعة أن الاختيار النهائى لفكرة ما هو ما يحدث حين توضع موضع التنفيذ ، وليس اتفاقها أو عدم اتفاقها مع ايديولوجية معينة ، وأن الوظيفة الصحيحة للمعرفة هى فى أن تمكننا من تبنى خطة للعمل نثق فيها لدرجة تدفعنا للعمل ٠ وبصورة يمكن تفسير نتائجها ٠

**بناء الجماعة المعملية :** يرى البعض أن الجماعة يجب أن تتكون من أفراد ذوى مكانات متقاربة ، وممن يشتركون فى مواجهة مشكلات معينة ٠ وذلك بقصـد تيسير الاتصـال بين الأفراد ، والاقلال من القلق ، كما أن وحدة الخبرة قد تيسر الدافع الى التعلم ، ويرى البعض الآخر أنه اذا اشترك أفراد من مهن مختلفة ، أو من مستويات مختلفة ، فى المهنة الواحدة ، ازداد الاحتمال فى أن يكتشفوا أن العوامل الرئيسية المشتركة بينهم هى النقص فى مهارات تكوين العلاقات الانسانية الطيبة ، وأن هذا النقص لا يرجع الى ظروف مهنة بعينها ، كما أن عدم التجانس يعرض الفرد الى نوع مختلف من التفكير والنظر الى الأمور ، وثمة فريق ثالث يرى أن المشكلة ليست تجانسا أو عدم تجانس ، وانما هى القدر المناسب من كليهما فى موقف معين ٠ فقد تتكون الجماعات على أساس التنـوع ، ثم عند بحث موضوعات معينة ، كمشكلات البيئة المحلية ، أو المهنة المعينة ، قد تتكون الجماعات على أساس التجانس ( ٩٨ ، ص ١٨ ) ٠

والواقع أنه فى « الطريقة المعملية » يتحـدد منهج التدريب فى النهاية ببناء الجماعة وذلك لأنه رغم أن نمو الجماعة لا يرتبط مباشرة بنمو كل فرد ، الا أنه فى التحليل الأخير ، يتوقف على أنواع الأفراد فى

الجماعة • فالديناميات الانفعالية الأساسية للجماعة ترتبط بالعمل فى أنماط متغيرة من العلاقات بين الأعضاء وبينهم وبين المدرب • فمثلا ، يكون التدريب أيسر اذا كان بعض الأفراد فى الجماعة من النوع الاتكالى ، والبعض الآخر ممن يثورون على مشاعر الاتكال ، وذلك لأنه فى تلك الحالة يستطيع المدرب مساعدة الجماعة على أن ترى بعض الصراع الدائر فيها متركزا حول ايجاد توازن مناسب بين الاتكال ومقاومة الاتكال • ومن الممكن فى تلك الحالة ايجاد مواقف للكشف عن آثار وضبط علاقات الاتكال • ومع ذلك ، فان بعض الأفراد لن يجدى معهم التدريب لأنهم غير مستعدين لخبراته • ولعل من الخير احالة مثل هؤلاء للعلاج النفسى • والمهم ، أن مشكلة بناء الجماعة تتلخص فى ايجاد أحسن توازن ممكن بين أنواع مختلفة من الأمزجة ، أو الاستعدادات الانفعالية ، أو بناء الشخصية فى موقف معين •

**التدريب فى محيط العمل أم خارجه ؟** من المهم أن تتقابل الجماعة بانتظام ، وأن تربط أفرادها رابطة متصلة حتى تصبح مصدرا لتأييد العضو ، وحتى ينشأ فى الجماعة ــ بتوجيه من المدرب ــ جو من الحرية يشجع على اختبار الأفكار الجديدة فى موقف يشعر فيه الفرد بالأمن ويشجعه على الاستجابة لهذه الأفكار ، وتحمل الوقوع فى أخطاء المحاولات الأولى للقيام بأنواع جديدة من السلوك • كما يمكن الأفراد من تقدير تقدم الجماعة ككل ، والأعضاء كأفراد • ومن الميسور فى مثل هذا الموقف ، القيام بنوع من التدريب لا يتيسر القيام به عادة فى مواقف العمل العادية • ذلك أنه تعمل فى معظم المواقف ، مجموعة من القوى على أن تحول بين الفرد وبين أحداث تغيير أو تحسين فى طرق عمله وتفكيره • منها : التقاليد واجراءات الروتين وما يتوقعه الآخرون منا ، والخوف من الفشل ، وفقد المكانة ، وفى نفس الوقت ، تعمل مجموعة أخرى من القوى على أحداث التغيير منها : ادراك الحاجة الى التحسين ، والرغبة فى التغلب على العقبات ، والمنافسة • وكل من النوعين من القوى ، يجب أن يكون موضع اهتمام القائمين على شئون التدريب ، لأنه يتضمن تغييرا فى الفرد ، أو فى جماعة من الأفراد ينتقل الى مواقف واقعية ، ولذلك يجب أن نهتم بالقوى الاجتماعية والثقافية ، والسيكولوجية التى تؤثر فى هذا التغيير وتطبيقه • وتجنيدها بحيث تدفع الفرد نحو التغيير المطلوب •

وأحيانا يمكن أن يحشد البرنامج التدريبى معظم هذه القوى فى موقف العمل نفسه ، ولكن فى معظم الحالات ، يتطلب الأمر انتقال الفرد أو مجموعة الأفراد الى جو تدريبى تحشد فيه هذه القوى بصورة منظمة

مخططة بحيث تحقق التغيير المطلوب • الا أنه يجب أن يتبع فترة التدريب متابعة فى موقف العمل نفسه على فترات متتالية • وكما أن الفرد قد يصعب عليه التغيير فى موقف عمله ، فانه يصعب عليه عدم التغير فى الجو التدريبى ، أو فى تلك « **الجزيرة الثقافية للتغيير** » ( ٩٨ ، ص ١٥ ) لأنه يتعرض فيها لقوى التشجيع ، والفهم ، والطمأنينة ، الخ •• وقد تكون هذه « **الجزيرة الثقافية** » فى مصنع أو فى مدرسة ، أو فى المدينة ، فليس حتما أن تكون بعيدة جغرافيا عن مقر العمل • الا أن الابتعاد الجغرافى يساعد غالبا على خلق تلك « الجزيرة الثقافية » •

**مهمة المدرب** : والمدرب فى الجماعة المعملية تكون مهمته بالغة الصعوبة • اذ يتعين عليه أن يعمل على أن تكون الجماعة ذات تأثير على العضو ،وهو يحتاج أول ما يحتاج الى مهارة تشخيصية ، والى قدرة على الاحساس بالأحداث التى تقع فى التفاعلات الانسانية ، وتقدير معانيها ، وهى مهارات من النوع الذى يقوم بتدريب الناس عليها • ويجب أن يكون المدرب ملما بالأساليب المختلفة لتقديم خبرات جديدة للجماعة ، وأن يستطيع أحيانا القيام بدور الخبير ، وأن يفسر للجماعة الجوانب ذات الدلالة فى سلوكها ويتعين عليه أيضا أن يكون قادرا على تقدير تقدم الجماعة حتى يستطيع تقديم الخبرات الجديدة فقط حين يكون الأعضاء مستعدين لها ، ودون أن يكون هذا التقديم متأخرا لدرجة تعوق تقدم الجماعة • ويجب عليه أيضا أن يؤكد للجماعة ما يشيع الأمن والطمأنينة بين أعضائها حين يبدو التقدم متعذرا •

**معالجة مشكلات التوافق الناشئة فى عملية التغير** : تحدث عملية التغير توترا وصراعا فى الفرد ينشأ عن الخوف من العجز عن الوصول الى ما يتوقعه الآخرون من الشخص ، أو ما يتوقعه الشخص من نفسه ، وكذلك الخوف من نتائج التغير بعد العودة الى مقر العمل • ومن الضرورى العمل على معالجة هذه المشكلات عن طريق مساعدة الفرد على الاعتراف بقلقه ، وطمأنته على أن هذا القلق من الأمور المألوفة فى عملية التغير ، وبالاضافة الى توفير فرص العلاج الفردى ، يسهم العمل فى الجماعات على تعريف الناس بعضهم ببعض ، واتاحة الفرصة للتحدث معا عن مشاكلهم ، وتكوين علاقات انسانية طيبة • والغالب أن الصراع نتيجة التعارض بين الأساليب القديمة والجديدة لن ينشأ الا لدى الأفراد الذين يحاولون فعلا الربط بين الموقفين ، موقف العمل بأساليبه القديمة ، والموقف التدريبى بما يحمل من ثورة على القديم • أما الأفراد الذين يرفضون تماما الموقف التدريبى ، ويسلكون نحوه سلوكا سلبيا ماديا أو معنويا ، وكذلك الأفراد الذين يقبلون على الطرق الجديدة اقبال

المستسلم ، ويسلكون كما لو كانوا تلاميذ مجتهدين مطيعين ، فالغالب أنهم لا يعانون من صراع بين القديم والجديد • فالأول لا يحاول التعلم ، والثانى يتعلم تعلما معرفيا فقط لن يمتد الى موقف العمل • ويساعد على تحقيق التوافق ادماج المتعلم فى الجو التدريبى ، واشراكه فى مسئولياته ، ومساهمته فى حل مشكلاته ، ومن ثم يخبر ، ويتعلم ، ويكتسب المهارات •

**الابقاء على التغير :** لكى يكون للتدريب نتائج باقية ، يتعين بالاضافة الى تغيير الفرد نفسه ، حدوث تغييرات مماثلة فى البيئة العامة التى يعمل فيها ، أى فى اتجاهات وتوقعات ، واستجابات أولئك الذين يرتبط بهم فى العمل ، والا كان من أصعب الأمور الاحتفاظ بهذا التغيير ، بل انه يؤدى غالبا اما الى التخلى عنه ، أو الى عزل الفرد عن بيئته • ولذلك ، فانه اذا تعذر ادماج كل المؤسسة فى برنامج التدريب ، تعين أن يساعد الفرد على اكتساب المهارات الضرورية لأن يخلق فى مؤسسته جوا يساعد على الاحتفاظ بالتغير الذى اكتسبه والا كانت النتيجة هى شعور المتعلم بالذنب لعجزه عن الاحتفاظ بالتغير ، وانفصام بين العقيدة والعمل مما يؤدى الى صراع داخلى ، أو أن ينظر المتعلم الى ما تعلمه من عملية التدريب على أنه مثالى غير واقعى • وبالطبع ، لنا أن نتوقع من المحيطين به فى العمل نفس النظرة • ومن الوسائل التى يمكن الاستعانة بها فى هذا المضمار ما يلى :

( ١ ) اختيار من يتدرب ، لا على أساس استعداده الشخصى للتغير فقط ، ولكن أيضا على أساس تقبل موقف العمل لهذا التغير ، وتشجيعه ، وعلى أساس أن مكانته فى عمله سوف تمكنه من التأثير فى الآخرين ، وتغييرهم • ويتطلب ذلك بالطبع دراسة لحالة كل فرد فى موقف عمله ، واستنباط وسائل تدريبية لمساعدة كل متدرب على تشخيص موقف عمله ، وحاجاته التدريبية ، والربط بين تعلمه والتغير الذى يكتسبه ، وبين مشكلاته المحلية فى العمل ، ومساعدته على أن يكتسب تأييد وتشجيع من يتصل بهم فى محيط عمله • وقد أكد ليبيت ( ٥٧ ، ص ٢٤٥ ) من خبراته فى الاشراف على البرامج التدريبية ، ضرورة تقدير ما أسماه « امكانية التغيير » change-potential ويقصد به قوة الأفراد والجماعات على التأثير فى الموقف المقصود تغييره ، ومن ، وكم من الناس يتطلب احداث هذا التغيير تدريبهم • ولتقدير « امكانية التغيير » يتعين دراسة طبيعة الموقف الحالى والعوامل التى أدت اليه ، والتى تبقى عليه كما هو • ذلك ، أن تدريب فرد ( أو جماعة من الناس ) لن يستطيع

احداث تغيير ملحوظ ، لن يكون أمرا واقعيا ، ولن يؤدى الا الى زيادة الاحباط والفشل والمقاومة ·

( ٢ ) تشجيع المؤسسات على أن ترسل فرقا بدلا من أن ترسل أفرادا ، كي يقوى أثرهم ، ويدعم بعضهم البعض الآخر · وقد ثبت بالدراسة التجريبية (٥٧) أن الأفراد الذين أرسلوا للتدريب ، ودربوا كفريق ، ورجعوا للعمل معا كفريق ، كان انتقال أثر التدريب الى عملهم المحلى أكبر منه في حالة الأفراد الذين أرسلوا ، ودربوا كأفراد · ويبدو أن التدريب كفريق ييسر تدعيم كل فرد في الفريق للتدريب الذى كسبه كل فرد آخر · كما أن ما توقعه كل منهم من الآخر يجعل النكوص الى القديم أمرا أكثر صعوبة · ومن المفيد أن توضع خطة التدريب بحيث يمكن ارسال المؤسسة لمبعوثين جدد كل عام ينضمون بعد تدريبهم الى المبعوثين القدامى · وهذا بالاضافة الى المزايا السابق ذكرها ، يضمن تحديد ، وابقاء الاتصال مع الطرق الجديدة في التعلم والتدريب ·

**تقويم التدريب** : يجب أن يتضمن البرنامج التدريبى تقييما منظما للمتعلمين أنفسهم ، ولنواحى نشاطهم ، ولما تكسبه المنظمة من التدريب · وبدون هذا التقييم ، لن يتيسر تبرير النفقات ، أو المتاعب الناشئة عن البرنامج التدريبى ، كما أن عملية التقييم تزيد من احساس المتعلمين بضرورة التغيير ، وخصوصا اذا تم على فترات ، وتولى مناقشة نتائجه من يملكون اتخاذ القرارات في المؤسسة ، اذا تغير نتيجة ذلك طبيعة الجهاز الذى يتخذ القرارات ، أى أن البرنامج يشمل امتدادا ومشاركة في اتخاذ القرارات ، وبذلك يمتد التغيير الى نطاق أوسع · وتمتاز « الطريقة المعملية » بأن التقييم فيها يصبح تدعيما بصورة واضحة مباشرة بالنسبة للفرد فيما يتصل بعواقب سلوكه مع الآخرين ، ويؤدى الى زيادة حساسيته لهذه العواقب · وبذلك يصبح التقييم لا مجرد ميكانيزم للوصول الى نتائج تدريبية في صورة تغيير للأفراد وللمؤسسة ، بل أيضا ميكانيزما لتكييف البرنامج التدريبى نفسه لمطالب وحاجات المؤسسة ·

ولكى ندرك الصورة التى يكون عليها تقييم « التدريب المعملى » نورد هذه المقارنة التى عقدها ثيلين ( ٩٨ ، ص ١٣٥ ) بين جماعة مدربة ، وأخرى غير مدربة · فأفراد الجماعة قبل ابتداء التدريب يستخدمون عبارات مثل : « لم تكن الأهداف واضحة » ، « كان القائد استبداديا » ، « لم يكن لدينا الوقت الكافى » و « لم يكن الموضوع مهما » الخ ، وبتقدم التدريب يعبر الأفراد عن مشكلاتهم بعبارات مثل : « لم تكن الأدوار المطلوبة محددة بقدر يمكننا من أن نعرف كيف نساهم » ، « حال قلق القائد دون أن يفهم ما أراد الأعضاء ذكره له » ، « لم نكن نعرف مشاعر

الآخرين ، ولذلك فان محاولاتنا لحل المشكلات لم تكن مجدية » ، « استغرقنا الوقت فى مناقشات أكاديمية ، لأن المشكلة الحقيقية كانت مهددة لنا » ٠٠ أى أن تقدم التدريب تصاحبه نزعتان : الأولى ، من الاهتمام السطحى أو التعاريف السلوكية لمشكلات الجماعة الى تعريف المشكلات فى ضوء المشاعر الأساسية ، والدوافع ، والصراع ، والقلق الذى يقف فى طريق التحقيق المباشر لهدف الجماعة ، والثانية ، الانتقال من التعبير المباشر عن كل شيء دون تقدير ما تفعله الجماعة الى التفكير فى مطالب المشكلات ، ثم خلق الاجراءات التى يحتمل أن تواجه هذه المطالب ٠ وتشمل علامات النمو : ازدياد القدرة على التوجيه الذاتى ٠ والكفاءة فى العمل ، والقدرة على مواجهة الاحباط ، والمهارة فى تجنب الفشل ، والقدرة على توجيه الانفعال الى عمل ، والمرونة فى وضع الخطط لمقابلة المواقف المتغيرة ، والسرعة فى انتشال الجماعة من المواقف الانفعالية المدمرة ، واشباع حاجات الأفراد فى نطاق نشاط الحل الجماعى للمشكلات ، والنزعة الى تعريف مشكلات الجماعة بصورة واقعية دينامية ٠

**الجماعة التدريبية (ت)** T : (Training) Group وهى من الأساليب التى يشيع استخدامها فى المعمل التدريبى ٠ وقد بدأ استخدامها فى أول معمل تدريبى عقد فى بيثيل ( ماين ) فى صيف عام ١٩٤٧ بوصف أن المعمل التدريبى مجتمع مقيم مؤقت ، يشكل بحيث يحقق الأهداف التدريبية ، وفى مقدمتها التعلم التجريبى والتغير ، وهو يقدم وقائع من العمليات الاجتماعية الشكلية وغير الشكلية التى تدعم التدريب الذى يقع فى الجماعة التدريبية (ت) ٠ وتبتكر فى هذا المعمل أنماط جديدة للسلوك تختبر فى مناخ يحفز الى التغيير فى جو مأمون ٠ فقد يبدأ المعمل التدريبى مثلا بعد التسجيل ، بتطبيق مقاييس لتحديد أهم المشكلات التى يواجهها كل عضو ، وترتيبه لأولوياتها ، وما يتوقع تحقيقه نتيجة التحاقه بالمعمل التدريبى ، ثم يبدأ فى اليوم الأول مباشرة التحاقة بجماعة تدريبية (ت) ، تعقد اجتماعاتها عدة مرات ، ولكن يساندها فى فترة المعمل عدد من الاجراءات الأخرى ، مثل عقد مقابلات زوجية paired interviews بين كل عضوين من أعضائها خارج نطاق الجماعة وذلك لاستعراض ما تم فيها ولتبادل الرأى بشأنه ، وكذلك قد تقدم محاضرات فى العلاقات الانسانية وفى التنظيم وفى ديناميات الجماعة ، وكيفية ملاحظة الجماعات وهى تعمل ، كما قد يطبق عدد من التمارين تتبادل فيها جماعتان تدريبيتان ملاحظة المناقشات الجماعية خلال تدريبات المهارة skill exercise ويغلب أن تستمر الجماعة التدريبية بتكوينها الأول طول فترة انعقاد المعمل التدريبى الا أن العضو قد

ينضم لجماعة جديدة N (New) Group تضم أعضاء من الجماعات المختلفة ، كما تضم مدربا آخر . وكذلك ، قد تنضم جماعتان تدريبيتان للمشاركة في مشروع عملي ، ويغلب أن تناقش مشكلات التطبيق في مواقع العمل وأن يقيم العمل .

وتختلف الجماعة التدريبية ( ت ) عن الجماعة العلاجية في عدد من الأمور الهامة منها أنها يغلب أن تستخدم بيانات عن السلوك في الحاضر وعواقبه بدلا من أن تتعمق في جذور الماضي . كما يغلب أن تعالج السلوك على المستويين : الشعور وقبل الشعور ، بدلا من معالجة الدوافع اللاشعورية . أي أن الجماعة التدريبية تفترض أن أعضاءها أصحاء لا مرضى (١١) .

**الجماعات غير الموجهة**

وثمة نوع من الجماعات انتشر استخدامه وبخاصة في أمريكا واليابان بتأثير منهج كارل روجرز في العلاج غير الموجه ، ولذلك تسمى « الجماعات غير الموجهة » وهي تشكل عن طريق تعليمات ذات نهايات مفتوحة تهدف الى تشجيع أكثر أشكال التعبير أو التبادل تنوعا ، ومنها جماعات الملاقاة encounter groups اذ يمكن للفرد ان يعمل أو أن يعبر عن نفسه على أي من المستويات التي تناسبه : وجدانيا أو معرفيا أو تخيليا أو رمزيا ، فرديا أو جماعيا ، وعلى مستوى القيادة أو التبعية ، أو على عدة مستويات في نفس الوقت اذا رأى ذلك مناسبا ، وبأي طريقة يريدها . وتسهم مثل هذه الجماعة في تحرير الفرد من الجمود والعيانية واكتشاف هويته الأصيلة . ويرجع انتشار هذه الجماعات الى بساطتها ومرونتها ولأنها لا تتطلب مرانا متعمقا ولأنه يمكن ممارستها دون مخاطرة كبيرة .

وجماعات الملاقاة ليست لعب أدوار ، لان المشاركين يلعبون أدوارهم الحقيقية ، الا أن بيئاتهم مصطنعة الى الحد الذي لا تصلح معه الانماط الاجتماعية العادية للتعامل . فمثلا ، قد يرى المدرب ألا يقوم بأي دور قيادي ، أو قد يطلب من الجماعة أن تؤدي لعبة « سخيفة » لكي يكسر حواجز الشكليات بين المتدربين ، ويخلق مناخا غير رسمي . وفي مثل هذه البيئة ، يشجع المتدربون على التأمل في مفاهيمهم الذاتية ، وأن يكونوا أكثر تقبلا لمشاعر الآخرين ولما يقولونه . وبالاضافة الى ذلك ، فانهم يبدأون في ادراك كيف تتفاعل الجماعة وكيف تؤثر فيها ثقافة المجتمع ، كما أنهم ينمون مهارات العمل مع الاخرين . وليست كل جماعات

الملاقاة غير محددة البنيان كلية ، اذ قد يلعب المدرب أو المستشار دورا أكثر ايجابية مثل اجراء مسح أو ارجاع أثر أو اعطاء تعيينات بمهام للمتدربين . الا أنه من الواضح أن جماعات الملاقاة يمكن أن يكون فيها الكثير من التحدى والاحباط للاعضاء . ويعتقد الخبراء ان هذه الأنواع من الخبرات ضرورية لكى يتورط الاعضاء شخصيا ، ولكى يتعلموا كيف تعمل الجماعات . ذلك أن الاهتمام الرئيسى فى هذا النوع من التدريب يتجه أساسا الى العملية الجماعية ( أى كيف تعمـــل الجماعات ) والى التعلم من الخبرة الجماعية ، ويوجه النقد لجماعات الملاقاة وبخاصة حين يعامل الأعضاء معاملة قاسية . ومن أوجه النقد ما يلى :

١ ـ بعض الجلسات قد تشكل خبرات صدمية للأعضاء ، وقـد يترتب عليها ضرر سيكولوجى طويل المدى ، وتشير بعض البحوث فى أمريكا الى أن حوالى ١٠٪ من الأعضــاء يظهرون هذا التأثير السيء بعد حوالى ٦ أو ٨ شهور من انتهاء التدريب . ولذلك يتعين على المدربين أن يحتفظوا بقدر من الرقابة والضبط تفاديا لمثل هذه العواقب .

٢ ـ قد يكون فى بعض الجلسات عدوان على خصوصية الأعضــاء حين يتطلب منهم الموقف الكشف عن انفعالاتهم الداخلية ، وقد لا يكون ذلك ضروريا للتعلم .

٣ ـ قد يعطى عدم تحديد بنيان الجماعة المجال للمدرب للتحكم فيها . فمثلا ، قد ينجح فى اقناعها بأن الاجماع ضرورى لنجاحها ، بينما قد لا يكون ذلك مطلوبا .

٤ ـ بعض الأنشطة قد يكون فيه انتقاص من قدر الأعضاء وضياع الوقت لا ينتج عنه تعلم .

٥ ـ يعتقد البعض أن نتائج مثل هذا النوع من التدريب لا تمتد الى موقف العمل . ورغم أنه يصعب التأكد من حقيقة نتائج مثل هــذا النوع من التدريب لا تمتد الى موقف العمل . ورغم أنه يصعب التأكد من حقيقة نتائج مثل هذا التدريب الا أن بعض الباحثين (٢٢ ، ص ٢٣٠) يقرر أن الدليل يميل الى اظهار وجود تحسن فى موقع العمل نتيجة هذا التدريب ، وأنه من الانصاف التذكير بأن معظم أوجه النقد هى نتيجــة لتصرفات مدربين غير أكفاء ، وأن معظم النتائج السيئة يمكن تجنبهــا اذا كان المدرب حسن الاعداد . وقد اتجهت الجهود الا ستعانة بأساليب لا تشكل معاناة أو أذى للمتدرب وهو ما سوف نناقشه فى فصل قادم وبخاصة فى موضوع التدريب الادارى .

# الفصل الرابع والعشرون

# تطبيقات ديناميات الجماعة فى تنمية المجتمع وفى الخدمة الاجتماعية

**مقدمة :**

يتلخص الهدف المشترك لكل من تنمية المجتمع والخدمة الاجتماعية فى أنه محاولة التأثير فى أفكار الناس واتجاهاتهم وسلوكهم الى ما هو أحسن ، وذلك بقصد مساعدتهم على اشباع حاجاتهم واكسابهم القدرة على العمل الجمعى • وقد أصبحت المجتمعات المحلية اليوم أقل عزلة عما كانت عليه فى الماضى ، وكان من نتيجة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والعملية الحديثة أن ازدادت الفجوة بين حاجات الناس وبين وسائلهم فى اشباع هذه الحاجات ، مما يؤدى الى الشعور بالاحباط أو الى الهجرة من القرية مثلا ، أو الى مختلف مظاهر العدوان ، وعدم الرضا ، أو عدم الاكتراث والخمول • وقد نجد صورا من هذا الاحباط فى النزاع بين العصبيات ، أو فى ضعف الاتجاه نحو العمل الجمعى ، الخ •• وتزداد المشكلة حدة بقيام برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ومحاولة فرض التغيير على الناس ، اذ أن اثارة الطموح نحو مستوى أفضل من الحياة دون توفير وسائل الارتفاع بهذا المستوى يؤدى الى التوتر ، والى خلق مشكلات أكثر وأشد حدة ، اذا لم يتسع نطاق اشباع الحاجات • فالناس حين يتعلمون حاجات جديدة ، يجب أن يتعلموا أيضا طرق اشباع هذه الحاجات •

والاخصائى سواء فى تنمية المجتمع ، أو فى الخدمة الاجتماعية يعمل أساسا مع الجماعات ، وهو فى عمله هذا يستعين بالكثير من المفاهيم الأساسية فى ديناميات الجماعة • ويهدف هذا الفصل الى مناقشة الجوانب

التطبيقية لهذه المفاهيم فى هذين الميدانين ، وسوف نكتفى بعرض نماذج منها فقط • كما أننا لن نتعرض لتعريف هذه الميادين ، وفلسفتها ، ومجالاتها ، وحدودها ، وأساليبها ، الا فى أضيق الحدود ، لأننا نفترض أن القارىء المتخصص ملم بميدان تخصصه •

## تنمية المجتمع

وتتضمن عملية تنمية المجتمع عنصرين أساسيين هما : مشاركة الأهالى فى الجهود لتحسين مستوى حياتهم ، على أن تكون المبادأة بقدر الامكان من جانبهم ثم تقديم الخدمات الفنية وغيرها بطرق تشجع المبادأة، والمساعدة الذاتية ، وتبادل المساعدة ، وتزيد فى كفايتها • وتأخذ هذه العمليات صورة برامج تهدف الى تحقيق مدى واسع من التحسينات المختلفة فى الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات • والخدمات الرئيسية التى يمكن أن تسهم فى برنامج متكامل لتنمية المجتمع هى : الخدمات الزراعية ( بما فيها الارشاد الزراعى ، والاقتصاد المنزلى ) ، التغذية ، التربية ( وتشمل دور المدرسة فى النهوض بالمجتمع وكذلك التربية الأساسية ) ، والتوجيه المهنى والتدريب ، التعاون ، الصناعات الصغيرة ، الرعاية الاجتماعية ، الاسكان ، البناء والتخطيط ، الخدمات الصحية •• الخ •

أما التربية الأساسية fundamental education أو « التربية الاجتماعية » social education أو « تعليم الجماهير » mass education أو تعليم المجتمع المحلى community education فيمكن اعتبارها من المكونات الأساسية لتنمية المجتمع •

« تهدف التربية الاساسية الى مساعدة الناس الذين لم يحصلوا على هذه المساعدة من المؤسسات التعليمية القائمة ، على فهم مشكلات بيئتهم ، وحقوقهم وواجباتهم كمواطنين وكأفراد ، وعلى اكتساب المعرفة والمهارة اللازمتين للتحسين المستمر لظروف حياتهم ، والمشاركة بصورة أكثر فاعلية فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحلى • وتهدف التربية الأساسية مع احترامها للمعتقدات الدينية ، الى انماء القيم الخلقية والشعور بالتضامن الانسانى • وبينما تهدف المدرسة الى تربية الأطفال وتهدف التربية - بعد المدرسة الى متابعة هذه التربية المدرسية ، فان التربية الأساسية تهدف الى سد النقص الناشىء عن نظام مدرسى غير كامل فى المناطق المتخلفة اقتصاديا ، سواء كانت ريفية أم حضرية » • ( ١٠١ ، ص ٥٥ ) •

وقد لا يتفق البعض فى تعريفهم للتربية الأساسية مع هذا التعريف السابق ، ولكن الذى يهمنا فى هذا المقام هو أن الكل يجمع على أن التربية الأساسية تعمل أساسا على تغيير اتجاهات الناس نحو مشكلات بيئاتهم ، ونحو العمل الجمعى لحل هذه المشكلات • وهى فى الغالب ـ ولكن ليس من الضرورى فى كل الاحوال ـ تتعامل مع جمهور من الراشدين ، لهم خبراتهم وفلسفاتهم فى الحياة ، وقد اكتسبوا هذه الخبرات من واقع أعمالهم اليومية ، لا من الدروس والمحاضرات ، كما أن معظمهم قد يكون أكبر من الاخصائى سنا ، والكثير منهم قادة فى بيئاتهم • بل ان هؤلاء الراشدين قد يصعب عليهم تبين الأسباب التى يمكن أن تدفعهم الى اقتطاع جزء من أوقات عملهم فى سبيل التعلم ، وقد يحسون فى هـذا التعلم انتقاصا من مكانتهم فى مجتمعهم • والفصل فى التربية الأساسية قد لا يتقيد بمكان أو حتى بزمان معين ، فقد يكون فى نادى الحى أو فى الحقل أو فى الدوار ••• والخلاصة أن دوافع المتعلمين الى التعلم تختلف عن دوافع التلاميذ فى المدارس • ولذلك ، فانه من الطبيعى أن تحتل الطريقة الجماعية المكانة الأولى بين طرق التربية الأساسـية بدلا من المحاضرات والدروس التقليدية ، كما تحتل وسائل الاتصال المختلفة مكانة مرموقة باعتبارها وسائل لاستثارة المناقشات وتدعيم عمليـة التعلم •

**تعليم الكبـار :**

يستخدم مصطلح « تعليم الكبار » adult education فى معانى مختلفة ، فيقصره البعض على ميدان محو الأمية ، ويبعد البعض الآخر منه محو الأميـة ، ويدرج فريق ثالث محو الأميـة ، بين أنشطته • ونحن فى هذا الصـدد نتفق مع الرأى الذى ينـادى بأن وظيفـة محو الأمية هى احدى وظائف عديدة لتعليم الكبار • وتقوم بهذه الوظائف مؤسسات عدة هى : (١) مؤسسات لمحو الأمية مثل مراكز محو الأمية ، (٢) مؤسسات مواصلة التعليم مثل المدارس الخاصة المسائية ، ومثل نظام الانتساب للجامعة ، (٣) مؤسسات لتنمية الفرد والمجتمع مثـل الواحدات المجمعة ، ومؤسسة الثقافة العمالية ، ومثـل مراكز رعاية الشباب ، والمساجد والكنائس ، (٤) مؤسسات للتربية المستمرة مدى الحياة مثل الاتحادات العمالية والمجامع اللغوية والأكاديميات ، (٥) أدوات تعليم الكبار وهى الكتب والمجلات والمكتبات والمتاحف والمسارح ودور السينما والاذاعة والتليفزيون •

**محو الأمية الوظيفى أو التعليم الوظيفى للكبار : Functional literacy**

وهو تطوير فى برامج محو الأمية التقليدى ، اقتضته ظروف البلاد النامية فى محاولتها تعويض سنى التخلف رغم قلة مواردها • وقد ضاقت هذه البلاد بالعائد المحدود البطىء الذى تحصل عليه من برامج محو الأمية التقليدى ، نتيجة ضعف الدوافع لدى الأميين الى التعلم ، ويرجع ذلك بدوره الى عدم اتصال هذه البرامج بحياتهم العملية • ويقوم التعليم الوظيفى على أساس الربط العضوى المباشر بين التعليم وبين التدريب المهنى بقصد رفع الكفاية الانتاجية ، وبين التدريب السياسى والاجتماعى والاقتصادى ، لكل من العامل فى المصنع ، والفلاح فى الحقـل ، وربة البيت فى المنزل ، وبحيث يتعرف كل منهم على مشكلات وطنه فيعيها ويتسلح بكل ما يمكنه من القيام بدوره كمواطن صالح ، فى صحته وفى عمله وفى بيته وفى علاقاته الاجتماعية وفى قيامه بواجباته العامة • أى أن التعليم لا يقتصر على مجرد تعليم القراءة والكتابة أو الوصول بالدارس الى مستوى وظيفى معين ، ولكنه يهدف الى أن يكون التعليم فى خـدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية •

وقد مهدت لظهور الدعوة الى محو الأمية الوظيفى عدة مؤتمرات دولية واقليمية منها المؤتمر الاقليمى للتخطيط والتنظيم فى محو الأمية للبلدان الافريقية ى أبيدجان بساحل العاج ، والذى عقد فى مارس ١٩٦٤ ومنهـا المؤتمر الاقليمى للتخطيط والتنظيم فى محـو الأميـة فى البلاد العربية فى الاسكندرية والذى عقد فى أكتوبر ١٩٦٤ ، وفيه أعلن ميثاق الاسكندرية للقضاء على الأمية ، واتخذت قرارات تقضى بضرورة الربط فى حملة مركزة على الأمية ، بين التعليم وأهداف خطط التنميـة ومشروعاتها • وقد أنشىء الجهاز الاقليمى العربى لمحو الأمية التابع لجامعة الدول العربية لتنسيق الجهود بين العاملين فى هذا المجال فى البلاد العربية ، ثم عقد المؤتمر العالمى لمحو الأمية فى طهران فى سبتمبر ١٩٦٥ وكان أن اتخذ يوم ٨ سبتمبر من كل عام يوما عالميا لمحو الأمية • وكان من نتيجة كل هذه المؤتمرات ظهور فكرة «محو الأمية الوظيفى» ، والابتداء بتنفيذ المشروعات التجريبية لمحو الأمية الوظيفى فى عدد من بلاد العالم، وتحويل المركزين الدوليين للتدريب على تنمية المجتمع الى مركزين للتعليم الوظيفى للكبار • ويقع المركز الأول فى سرس الليان بمحافظة المنوفية فى الجمهورية العربية المتحدة وهو يخدم مجموعة الدول العربية ، ويقع الثانى فى المكسيك ، ويخدم مجموعة دول أمريكا اللاتينية •

ويبدأ العمل فى التعليم الوظيفى بمسح مشكلات المجتمع وبخاصة

الانجاهات المعوقة والدافعة ، والقيم الهابطة والصاعدة ، ومن الخير ان يشارك في اجراء هذه الدراسة أفراد المجتمع نفسه وبخاصة قياداته بالتعاون مع الخبراء والفنيين ، وفى ضوء هذه الدراسات يبنى المنهج من حيث المضمون ، وهو بهذه الصورة يختلف باختلاف موقع العمل ، كما أنه مضمون متكامل تخدم فيه مهارات الاتصال العمل ، كما تخدم فيه المناشط الأخرى هدف اعداد المواطن المتكامل القادر على مواجهة المشكلات الفردية والجماعية والاجتماعية · فقد يأخذ التعليم صورة مشروع محدد العالم يتعلم فيه الدارس تحديد المشكلات وطرق الحل الجماعي لها ، فيكتسب بذلك اتجاهات ميسرة للتنمية لعل أهمها الاحساس والمبالاة بشئون المجتمع ثم القدرة على التعاون مع الغير فى جهود جماعية ذاتية لحلها ، ويترتب على كل ذلك أن يكتسب المواطن ارادة التغيير وامكانياته فى ضوء حرية التغيير المتاحة فى البرنامج · ولا يتم التعليم الوظيفى داخل جدران الفصل التقليدى ، ولكنه يكون غالبا فى موقع العمل أو فى ورشة العمل ، ويتولى التدريس فيه مدرس له خبرة فنية فى المجال المعين مع القدر اللازم من الاعداد التربوى ، ويستعان فيه بوسائل تتكامل فيها الكلمة والصورة · وبالطبع تختلف المواد التعليمية والمعينات السمعية والبصرية باختلاف موقع العمل · ويتضح من كل ما سبق أن التعليم الوظيفى لا يسعى الى زيادة معارف الدارسين او اكسابهم مهارات معينة مرتبطة بمناشط حياتهم فحسب ، ولكنه يسعى الى تغير اتجاهات الدارسين وقيمهم وسلوكهم عن طريق العملية الجماعية ·

**الخدمة الاجتماعية :**

وتنهج الخدمة الاجتماعية فى معالجة مشكلاتها ثلاثة مناهج مختلفة متميزة هى : خدمة الفرد Social case work وخدمة الجماعة Social group work وتنظيم المجتمع Community organization وقد كان أول هذه المناهج فى النشأة هو خدمة الفرد ، وفيه يتركز الاهتمام حول الفرد وحاجاته ، ويطبق هذا المنهج لخدمة العائلة ، أو الطفل ، أو المريض فى مستشفى الأمراض العقلية ، الخ ·

أما خدمة الجماعة ، فهى « العملية السيكولوجية ــ الاجتماعية التى تهتم بتنمية القدرة على القيادة والتعاون ، وتوجيه اهتمامات الجماعة لغرض اجتماعى · ووسيلتها الى ذلك تهيئة الفرص لاكتساب الخبرة بالعمليات الجماعية التعاونية ، فنجد أن :

اللجان والمؤتمرات هى الطرق الأساسية المتبعة فى تنظيم العمل، وفى وضع الخطط ، ومن الواجب استغلالها لتنمية القيادة بأوسع معانيها • بل ان الكثير من كفاءة التخطيط الاجتماعى مثلا ، يتوقف على كفاءة العمليات التى يتم عن طريقها هذا التخطيط • وخدمة الجماعة مثل التربية الحديثة ، تهدف الى مساعدة الأفراد فى التنشئة الاجتماعية . فالخبرة الجماعية يمكن أن تنمى القدرة على المشاركة ، وتقبل الآخرين ، وتحمل مسئوليات القيادة ، والاعتماد على الذات ، وتكامل الشخصية . والجماعة تستغل الآن فى العلاج النفسى والجماعى •

أما تنظيم المجتمع فهو عملية فى الخدمة الاجتماعية تهدف الى :

١ — الكشف عن الحاجات وتعريفها •

٢ — الوقاية من العجز الاجتماعى والقضاء عليه بقدر الامكان .

٣ — الربط بين المصادر والحاجات والتكييف المستمر للمصادر بحيث تواجه الحاجات المتغيرة • ومن أهدافه الثانوية بالاضافة الى هذه الأهداف العامة : تحسين وتسهيل العلاقات بين المنظمات والجماعات والأفراد الذين تتناولهم برامج الخدمة الاجتماعية وخدماتها والتنسيق بينها . واخصائى تنظيم المجتمع يتعامل أساسا خلال « الجماعة الاجتماعية » socio-group فهو يرتبط فى عمله بلجنة ، أو مجلس ، أو قسم ، أو اتحاد يتعاون فيه ممثلون للجماعات لمواجهة حاجات المجتمع أو حل مشكلاته •

**والخلاصة :** أن خدمة الفرد تمارس أساسا فى المؤسسات التى تهتم بالفرد فى توافقه ، أما خدمة الجماعة فهى تهتم أساسا بتقديم الخدمات فى المجالين الترفيهى والتعليمى ، واهتمامها موجه للجماعة ككل ، وللعلاقات بين الأعضاء • أما تنظيم المجتمع فيهتم أساسا بالخدمات الموجهة نحو التخطيط التعاونى ونشاط الجماعات بحيث تقابل حاجات المجتمع ، فالاهتمام موجه الى المجتمع ، والى العلاقات بين الجماعات فى المجتمع •

ومما لا شك فيه أن هذه الخدمات ليست أجزاء منفصلة ، بل هى أجزاء تخصصية من مهنة واحدة ، لها فلسفة وأهداف ومعارف مشتركة ، وتطبق بطرق وأساليب غايتها مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات على التوافق ، وعملية الخدمة الاجتماعية هى أساسا استخدام مهنى معين للعملية الاجتماعية ، أى التفاعل بين الناس فيما يتصل بالجهود التوافقية للجماعات والمجتمعات • وهذه العملية الاجتماعية هى الأداة الاولى

الاحصائى الاجتماعى سواء فى خدمة الفرد ، أو فى خدمة الجماعة ، أو فى تنظيم المجتمع ( ٣٥ ، ص ٨٤ ) ٠

## تطبيق أسس العملية الجماعية

فى ضوء النظرة السابقة ، يمكن أن نطبق مفاهيم ديناميات الجماعة على المجتمع ، ويمكن القول بأن التغير الاجتماعى صورة من صور القرار الجماعى ، وأنها تتضمن معظم المتغيرات فى عملية حل المشكلة من أهداف وحركة ومعايير وتماسك وبناء وقيادة ٠

والعامل فى الميدان ، لن يكون لجهوده فاعلية ايجابية ، ولن يتيسر له فهم ما يحيط به من ظواهر والتعرف الى أسباب فشله أو نجاحه الا فى ضوء فهم واقعى صحيح للمجتمع الذى يعمل فيه ، وللعوامل التاريخية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية التى تتفاعل فيه ٠ وقد اورد الدكتور حامد عمار فى كتابه « العمل الميدانى فى الريف » بعض مقتطفات مما يتصل بالعملية الجماعية والمناقشات فى اجتماعات القرويين ( ص ، ٣٠ ) ٠

« ويتضح من الجلسات والاجتماعات مع الفلاحين أن ادارة الجلسات بالمعنى المنظم أمر لا يمكن انتظاره أول الأمر ، بل من المألوف أن يقاطع بعضهم بعضا فى الحديث ٠ وترتفع أصوات المعترضين أو المخالفين ، وقد يصل الأمر الى التهديد بالخروج من الاجتماع ٠٠ بل ان من تقاليدهم أن ينضم أى شخص عابر الى أى اجتماع عام يسمع عنه أو يمر به فيجلس معهم دون أن يدعى ، ويدلى برأيه دون أن يسأل ٠ ولذا كان من الصعوبات فى تنظيم الجمعيات التعاونية أو مجالس جمعيات الاصلاح الريفى مثلا مجىء أشخاص لا ينتمون للمجلس ليشتركوا فى المناقشات ٠ ومن الأمور التى يلحظها الانسان فى مثل هذه الاجتماعات العامة لدى القرويين ، أنه اذا أعلن أحدهم رأيا من الآراء فى اجتماع عام فانه يتمسك به تمسكا شديدا ولا يتراجع عنه مهما حاولت اقناعه ، ففى تراجعه « كسر الكلمته » وهناك طريقة يلجأ اليها الريفيون من أهل الصعيد فى اجتماعاتهم العادية حين يعقدون مجالس للصلح بين المتخاصمين ، وهى طريقة « الملاقاة » وذلك بأن ينبرى شخص من الحاضرين فى المجلس لذاك الذى يحتد فى خصومته ، فيخرج به عن مكان الاجتماع ويتصل به اتصالا فرديا يحدثه فيه عن صلابة رأيه ووجوب رجوعه عن هذا الرأى ، أو الاذعان لحكم الجماعة ٠٠ » ويفسر الدكتور حامد عمار هذه الظواهر على أساس الحاجة الى التنفيس وتأكيد الذات ٠ ويؤكد أهمية العامل الشخصى فى التعامل

مع القرويين ( ص ، ٣١ ) · » ·· وقد وجدت فعلا أثناء اجراء أحـد الاستبيانات أهمية هذا العامل الشخصي · فقد عبر أحـد الفلاحين عن مدى اعجابه بتلك الجهة الرسمية التى تهتم باستطلاع آرائه الشخصية فى تلك المواضيع ، ولعل جانبا من قيمة هذا الاهتمام الشخصى وقوة دفعه يرجع الى فقدان الصلة بين الشعب وأولى الأمر طول حقبة طويلة من تاريخه ·· » ·

**محكات التقويم :** يلاحظ أن محك التقويم فى التربية الأساسية وفى تنمية المجتمع ، وفى الخدمة الاجتماعية ، يتناول أكثر ما يتنـاول الاتجاهات ، ومستوى الروح المعنوية ، ورغبة الناس فى تحسين الأشياء، والعيش حياة أفضل ، واكتساب الثقة فى قدرة الفرد وفى مصادره ، وتبادل الاحترام بين الناس ، وقيام أهداف مشتركة ، والمبادأة الفردية، وقوة المجتمع المحلى وتماسكه لخير الجميع، الخ·· وقد يتناول التقويم التقدم فى الانتاج ، أو الزيادة فى مساحة الأرض التى زرعت صنفا جديدا ، أو عدد الدواجن المحسنة التى اقتنيت ، أو عدد المراحيض التى أدخلت فى المنازل ، الخ ·· ولكن هذه النتائج لا تدل فى حد ذاتها على النمو الشخصى والاجتماعى · والمهم هو كيف تحققت هذه النتائج · ويزداد بصـورة مطردة الاهتمام باستخدام الأساليب التى استنبطتها العلوم الاجتماعية لقياس حاجات الناس ، ودرجة سـد برامج التنمية والخدمة الاجتماعية لهذه الحاجات ، وتأثيرها على الطرق التقليدية لعمل الأشياء كما يحدث فى برامج مكافحة الأمية ، والارشـاد الزراعى أو الصحى · والبرامج الترفيهية ، الخ ·

**الجماعة أم الفرد ؟** هل يتعامل الأخصائى فى التربيـة الأساسية أو فى تنمية المجتمع أساسا مع الأفراد أم الجماعات ، وما هى القيمة التى ينسبها اخصائى الخدمة الاجتماعية الى الجماعات ، والأهمية التى يعلقها عليها ؟ لن نكرر ما سبق أن ناقشناه عدة مرات عن قوة المعايير الجماعية وتأثير الجماعـات ، ولكننا نود أن نشير بصفة خاصة الى أن النجاح فى ادخال فكر جديدة لا يكفى لتحقيقه تقديم خدمة فنية مثل نصح القرويين بانشاء مراحيض صحية فى منازلهم حتى اذا قدمنا لهم نوعا مبتكرا رخيصا ، ولا يكفى أن نقدم لهم النصح والارشاد الفنى لتوسيع نوافذ منازلهم ، أو لدق « طلمبة » فى فناء الدار أو بجواره ، الخ ·· اذ قد تقف فى طريق تقبل الأفكار الجديدة وتنفيذها اعتبارات معينة ، مثل اعتقاد سائد بأن دق المراحيض يؤدى الى سـقوط المنازل ، وقد يتعارض توسيع نوافذ المنزل مع تقاليد القرويين ، أو قد يؤدى دق

« الطلمبـــة » فى المنزل الى حرمان القرويات من الاجتمـاع معا أمــام « الطلمبة » العمومية ، أو أمام مصدر المياه للشرب أو للغسيل ، وهى حاجة اجتماعية هامة ٠

ويستمد المنهج الجماعى أهميته ـ على الأقل جزئيا ـ من أن الأفراد يكونون أكثر استعدادا لتقبل الفكرة الجديدة وتنفيذها اذا تقبلتهـــا جماعاتهم ٠ وكلما زاد عدد الجماعات التى يستطيع الاخصائى اكتســاب تأييدها للفكرة الحديثة ، كلما زاد احتمال تقبل المجتمع ككل لهـــذه الفكرة ٠ ورغم أن المنهج الفردى مفيد غالبا وضرورى أحيانا ، الا أنــه ـ كما رأينا فى تجارب قرار الجماعة مثلا ـ أقل تأثيرا من المنهج الجماعى، فضلا عن أنه منهج بطىء وغير اقتصادى ٠ وحتى اذا اقتنع الفرد بفكرة، فانه يتردد كثيرا فى تنفيذها اذا لم يستشعر تأييد الجماعة لها ٠ ولهذا السبب ، يحاول الاخصائى جمع أكبر قدر ممكن من الناس عن طريق مكبرات الصوت ، أو الأفلام ، أو التمثيليات ، أو المعارض ، الخ ٠٠ الا أن هذه الجمـــاهير الكبيرة قد تفيد فى اثارة اهتمام الناس ولكنها أقل نجاحا فى دفعهم للسلوك الفعلى ٠ ونحن اذا أردنا التأثير فى السلوك ، تعين علينا غالبا الاتصـال بالجماعات ، وذلك لأنهـــا المجـال الطيب لمناقشـــــة الأفــكار الجديدة ، وتــكوين الآراء ، والوصـــول الى قرارات ، ونظرا لأن عدد أفرادها صغير نســـبيا ، فان أعضـــاءها يعرف بعضهم البعض الآخر غالبــا ٠ أو تربطهـم صـداقات أو غرض مشترك ٠ وكل هذه عوامل تيسر المناقشـــة ، والوصـــول الى قرار ، وهما العاملان اللذان يمـدان الفــرد بالثقة التى يحتاجهـــا للسـلوك الفعلى ، لأنه يشعر بأن الآخرين سوف يفعلون ما يفعل ٠ كما أن القرار اذا تضمن عملا جماعيا ، فان الجماعة المنظمة هى المجال المناسب لتنفيذه . وتؤدى المشاركة فى العمل الجماعى الى اكساب الأفراد الشعور بقوة الجماعة ، وبامكان التخطيط ، والتنظيم ، التغلب على الصعوبات التى تواجه الأفراد فى حياتهم ٠ وفضلا عن ذلك ، فان تكوين علاقات طيبة مع الآخرين يســـهم فى بناء احترام الذات ، والشعور بالمسئولية نحو رفاهية الآخرين ، وفى التخفيف من التوتر ، واعادة بناء حياة منتجة ٠

ولعل فشل الكثير من جوانب برامج الارشاد الزراعى أو الصحى، يرجع الى عدم الاهتمـــام بالعمل مع الجماعات ٠ وحتى اذا قامت هــــذه الجماعات ـ كما نرى أحيانا فى الجمعيات التعاونية ـ فان فشلهـــا يرجع فى الكثير من الأحيان الى عدم ايمان القائمين بالاشراف عليهـــا وتوجيهها من الفنيين ـ بقيمة الجماعات ، أو جهلهم بطرق مساعدتهـا

على النمو . والعاملون فى الميدان يعلمون تماما أنه من السهل انشاء الجماعات ، ولكن من الأسهل جدا أن تفشل هذه الجماعات فى أداء رسالتها . والجماعة تفشل اذا لم تشبع حاجات وتوقعات أعضائها ، أو اذا كان الأعضاء تنقصهم المعرفة والمهارة والمصادر اللازمة للقيام بما يريدون القيام به من عمل . وتتوفر الأدلة على قوة تأثير الجماعات المحلية فى فشل الكثير من مشروعات القرى نتيجة التنافس بين البدنات . ويلاحظ أيضا هذا التأثير فى ظاهرة الأخذ بالثأر كما نلمسه فى طريقة الصلح بين البدنات .

**مشكلات التغيير :** ونحن نعيش اليوم فى عالم قد تحدث فيه تغييرات غير مخططة أحيانا ومخططة أحيانا أخرى ، بحيث تحدث تغييرات هيكلية أو بنيوية ، كما قد يحدث فى الثورات بالرغم من أن تأثيرها فى احداث تغيير حقيقى قد يكون محدودا أحيانا وترجع صعوبة التغيير الى الثبات النسبى للعادات والتقاليد فى المجتمع وضغوط الجماعات المحافظة ، أو نتيجة مواقف غير متسقة مثل التذبذب بين الدعوة الى تنظيم الأسرة وضده ، أو التذبذب بين الدعوة الى محو الأمية والتركيز على تعليم الصغار ، الخ . وقد يحدث تقدم فى البداية ، ولكن ما يلبث معدل التغير أن يبطؤ ( كما حدث مثلا فى الدعوة الى التبرع لسداد ديون مصر ، أو تجريم تجريف الأرض ، أو مكافحة تعاطى المخدرات ، الخ .. ) . وقد يكون معدل التغير أسرع من درجة الاستعداد لتقبله ، كما يحدث أحيانا فى بعض طفرات الاصلاح الذى ينقلب على رءوس الداعين اليه ، نتيجة تجاهل صوت الأقلية أحيانا . وقد يتسم الموقف بعدم الاستمرارية كما يحدث فى كثير من مشروعات التنمية التى تقوم بها بعض الهيئات الدولية . وفى هذا المجال ، قد يكون من المناسب عرض رأى باحث تركى هو فاساف (*) من أن تاريخ الحركات الجماعية فى شعوب العالم الثالث لم يكن عموما فى اتجاه اللامركزية والعالمية بل كان فى حالات كبيرة يعزز الاتجاه نحو المركزية فى الدولة القومية الناشئة والايديولوجية المتسلطة ، فيما يحاول فى الوقت نفسه تفكيك الهياكل والعادات التقليدية السائدة فى الجماعة . وكان التحرك نحو اضعاف الهيكل الجماعى التقليدى يصاحبه فرض هياكل جماعية « مستوردة » ، ولذلك

---

(*) فاساف ، جوندوزى هـ . سيكولوجية الجماعات تبحث عن مركز اهتمام جديد ، ترجمة د. راشد البراوى ، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية ، العدد ٥٥ ، السنة ١٤ ، ابريل/يونيو ١٩٨٤ .

فان الأنماط التى أخذت تظهر لم تكن تطورا طبيعيا للجماعة التقليدية بمعنى « التحديث من خلال المحافظة على التقاليد » • ونشأت محاولات السيطرة الادارية والأيديولوجية من قبل الدول القوية الفتية على ما كان فى العادة شعوبا متباينة عنصريا ودينيا ، وذات تاريخ جماعى أوجده نظام استعمارى قائم على مبدأ « فرق تسد » ، وكانت تنظر الى الأسلوب الجماعى على أنه يولد آثارا مضادة ، وتخشى أن يعزز العناصر القبلية والعنصرية فى شعب فتى • وثمة دول أخرى تسعى الى التحديث وقائمة على النماذج الغربية كانت تعتبر الجماعات التقليدية من المفارقات التاريخية وعقبة فى طريق التطور فى عصر الدولة القومية والأحزاب السياسية ونقابات العمال وروابط اصحاب المهن ، ولذلك تجاهلت تماما وجود هذه الجماعات ، أو بالعكس راحت تحاول الحط من شأنها وبخاصة فى أعين الشباب ، وقد سهل هذه العملية ما كان يذهب اليه دعاة التحديث من أن اتخاذ هياكل علوية مركزية يمكن أن يؤدى الى تحقيق التنمية والرفاهية المادية •

ويورد فاساف مؤثرا آخر يقاوم الهيكل الجماعى التقليدى ويؤدى الى فرض نماذج مستوردة وهو المؤثر الذى يتمثل فى البرامج التى يضعها خبراء من خارج الجماعة ومنها منظمات الأمم المتحدة ، وهى تكون غالبا فى شكل مشروعات ذات مدد معينة ، فلا تنشأ عادة روابط بين الجماعة والمشروع ، ولا يأخذ هؤلاء الخبراء خصائص الجماعة أو حاجاتها فى الحسبان • ولذلك فكثيرا ما تتحقق المشاركة الجماعية عن طريق تعيين أو استئجار أعضاء من الجماعة يعتبرهم الفريق القائم على تنفيذ المشروع عنصرا مساندا يسهل الاتصال به ، ومن ثم يقام داخل الجماعة هيكل جديد ، وأحيانا هيكل منافس حول أولئك القوم الجدد الذين يختارهم الغرباء ، وذلك على خلاف المصدر التقليدى للقوة وصنع القرار • ونتيجة لذلك ، يجرى اغفال بعض المبادىء الأساسية التى تقوم عليها السيكولوجية الجماعية ، بما فيها النظر الى الجماعة بوصفها كلا ، أى على أساس حياتها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية الخاصة بها ، وصلتها بالعالم الخارجى ؛ وبدلا من ذلك نحيل المشروع والهدف منه مكان المقدمة ، أى يكون النظر الى الجماعة من حيث علاقتها بالمشروع بدلا من العكس • ونتيجة لذلك يكون غياب المشاركة الشعبية فى العمليات • ويستخدم القرويون هذه المشروعات للحصول على المعونة الحكومية لأغراضهم الفردية • ويعنى ذلك كله على المستوى الشعبى أن التعاون يكتسب بالنسبة للفقراء مضمونا سلبيا يرتبط بالضغوط التى تقع عليهم كى يسهموا فى أداء العمل المجانى •

ويؤكد فاساف على ما نؤكده فى صفحات هذا الكتاب ، وهو أنه اذا لم تكن التنمية مصحوبة بارادة التغيير عند الجماعة ، فانها تفقد فعاليتها ( ص ٨٦ ) · وارادة التغيير كثيرا ما تكون بدورها دالة للطريقة التى تدرك بها الجماعة « مركز السيطرة » بشأن تشكيل شئونها وبيئتها . ولذلك يتعين أن يكون مركز السيطرة داخليا بالنسبة للجماعة ، بمعنى أن تكون هى التى تجعل الأشياء تحدث ، بدلا من أن تكون هدف الموقف الذى تحدث فيه الأشياء لها · ولقد أظهرت بحوث كثيرة وفى بيئات متنوعة أن اللامبالاة والاغتراب والتغيب عن العمل والنزعة التدميرية والعدوان ، الخ كلها تؤدى الى نظام الحكم الشمولى ، وهو كثيرا ما يكون دالة مركز خارجى للسيطرة ، بينما يستند التضامن الى مركز داخلى للسيطرة · وفى مقابل أعراض مرض « التبعية » ، تشير الشواهد الى أنه عندما تتشرب الجماعة بارادة تهدف الى التغيير وتشعر أنها موضوع التاريخ ، فعندئذ ، لن يقف فى طريقها الا القليل بشكل يبعث على الدهشة · مثل هذا التصميم من جانب الجماعة والايمان برسالتها هو الذى يمكن فى تقدير فاساف أن يفسر مثلا بعض السبب فى نجاح باولو فرير فى القضاء على الأمية فى بضعة أشهر عن طريق عملية « تحريك الضمير » ·

## التعامل مع جماعات قائمة أم العمل على تكوين جماعات جديدة ؟

تمتاز الاستعانة بالجماعات القائمة مثل الجماعات المهنية والدينية وجماعات الأصدقاء والجماعات التعاونية الخ ·· بأن احتمال التنافس أو الصراع مع الجماعات الجديدة يقل فى هذه الحالات ، وبأن الاخصائى يبدو فى هذه الحالة فى دور الشخص الذى يقدم خدماته اذا طلبت ، وليس فى دور من يفرض أو يوجه · والاخصائى باتصاله بهذه الجماعات ودراسة حاجاتها ، واسداء النصح فيما يتعلق بعمل اللجان ، وتخطيط البرنامج ، وأساليب المناقشة وامدادها بالمطبوعات والأفلام الخ يستطيع أن يسهم اسهاما كبيرا فى الابقاء على هذه الجماعات وتنشيطها ، كما يشجع قيام القيادات المحلية والابتكار وكسب الثقة التى تمكنه من التأثير فى الناس · والاخصائى فى تعامله مع الجماعات القائمة يجب ان يحذر من الوقوع فى خطأ العمل مع جماعة دون الأخرى ، فيزيد فى حدة الصراع بين الجماعات أو العصبيات أو الشيع الدينية المحلية ، ويتعذر عليه التعاون مع الجماعات الأخرى · ولذلك فانه يجب أن يعمل مع جماعات كثيرة وفى برامج متسعة المدى ومرنة ، وبطريقة ديمقراطية غير رسميه، بل ان واجبه يدعوه لأن يكون صديقا للجميع · ومن واجب الاخصائى ،

اذا وجد أن الكثير من الأفراد لا ينتمون للجماعات الرسميه القائمه ، ان يحاول الاتصال بالجماعات غير الرسمية القائمة بينهم • وسواء استعان الاخصائيون بالجماعات القائمة أصلا ، أو بجمعات قاموا هم بتكوينها ، فانه يتعين عليهم مساعدة هذه الجماعات تدريجيا على الاستقلال وتحمل أكبر قسط من المسئوليات فى توجيه نشاطها فيشعر الأفراد بأن الجماعة جماعتهم ، وليست جماعة الاخصائيين أو الحكوميين ، وحتى يكون نشاط الجماعة ذات معنى بالنسبة لأعضائها • والغالب فى هذه الحالات أن تقل مطالب هذه الجماعات من الحكوميين ، وأن تسعى لتوسيع نطاق نشاطها والاتصال بالجماعات الاخرى •

**التعلم الجماعي :**

لن يستطيع الاخصائي ، ولا يجب ، أن يرغم الناس على تغيير قيمهم ، ولكنه يستطيع فقط أن يهيىء مواقف تشجع على حدوث هذا التغيير • ولكن كيف يقبل الناس القيم الجديدة اذا كانوا متمسكين بقيمهم القديمة ؟ يرى كيرت ليفين (٥١) أن الناس يصعب أن يتعلموا اذا هوجموا ولذلك ، فان الأخصائى يجب ألا يهاجم القيم القائمة ، ولكنه يجب أن يقلل من الفجوةالقائمة بينه أو بين المؤسسة التى يتبعها وبين جماعات الناس ، وأن يتوحد بقدر الامكان مع هذه الجماعات ، وأن يشارك فى نشاطها ، بدلا من أن يحاول ضبطها • ويجب أن تكون علاقته مع الأعضاء بصورة تشعرهم بالحرية فى التعبير عن تلك القيم التى ينشد تغييرها • وبذلك ، يمكن أن تبدأ مناقشة واقعية ، وأن يتعلم الناس قيما جديدة • وقد تختلف الآراء والقيم التى يعبر عنها المتعلمون مع آراء وقيم الاخصائى ، وقد يكون النقد موجها له • ولكنه سوف يجد أنه يستفيد كثيرا من تبادل الآراء معهم لأنهم أخبر منه ببيئتهم ، ولأنهم يكونون أكثر تقبلا للفكرة الجديدة اذا شاركوا مشاركة فعالة فى اكتشافها ، واتخاذ قرار بشأنها • ثم ان هذا التبادل فى الآراء يسمح للاخصائى بأن يتعرف على المستويات المختلفة للمتعلمين وهى أكثر تنوعا مما هى عليه بالنسبة للأطفال ، فيبدأ من حيث هم • ولذلك ، فانه من المهم أن يتعرف أولا الى المشكلات والمستويات• وقد يستعين فى ذلك بالبحوث المسحية والاستفتاءات ، ومقاييس الاتجاهات • والكثير منها قد يجد مقاومة من الدارسين ، وقد يعتبرونها تدخلا فى خصائص أمورهم أو قد تبدو الأسئلة بالنسبة لهم شخصية أو لا معنى لها •

ولذلك ، فان الطريقة الجماعية التجريبية — التى تتضمن قيام الدارسين أنفسهم بحصر ودراسة مشكلات بيئتهم جماعيا وهو ما يسمى

أحيانا المسح الاجتماعى الذاتى – هى الطريقة المثلى لأنها تسهم فى زيادة وعى المجتمع بذاته وبكيانه • ويشتمل هذا المسح على أربع خطوات هى : جمع الناس معا ، ثم استشارتهم للمشاركة فى وضع الخطة ثم جمع الحقائق ثم المبادأة بالعمل • ويصبح الاخصائى فى هذه الحالة قائدا لجماعة الدراسة ، بدلا من أن يكون جامعا للمعلومات • ويقوم الدارسون بدور فعال فيها ، فيتحقق بذلك هدف هام هو مساعدة الناس على فهم بيئاتهم• ولا يتعارض ذلك مع امكان تطبيق الاستفتاءات واجراء المقابلات للتعرف على آراء الأهالى واتجاهاتهم ، ولكن الدراسة تتركز أساسا حول المناقشات الجماعية التى يقوم المربى بادارتها ، وقد يدعى قادة الرأى والخبراء للاستعانة بآرائهم وخبراتهم ، وتتقدم الجماعة فى تحديد أهدافها والحل الجماعى لمشكلاتها •

وقد تتم المناقشة بصورة منظمة كما يحدث مثلا فى فصل من فصول مكافحة الأمية ، أو فى اجتماع لمجلس القرية ، او مجلس ادارة نادى ، أو بصورة غير رسمية كما يحدث فى مناقشة عدد من القرويين فى حقلهم فى أمور زراعتهم • ولذلك فانه يتعين على الاخصائى أن يكون مدربا على طرق قيادة المناقشات ، وقادرا على تدريب غيره من القادة المحليين • وسوف يجد فى مبدأ الأمر مقاومة من جانب القرويين لطرق المناقشة الجماعية المنظمة ، فيضغطون عليه لكى يقوم بقدر أكبر مما يسمح بتعلمهم ونموهم • ومن الأساليب التى قد يستعين بها فى تدريب أفراد الجماعات على طرق المناقشة الجماعية تسجيل المناقشات ، ثم اعادة سماعها ، وكذلك السوسيودراما ( أو التمثيليات الاجتماعية ) وبذلك يمكن للاخصائى أن يساعد الأفراد على ادراك أن الاستماع اسهام لا يقل عن الكلام ، وأن احترام آراء الآخرين شرط للمناقشة الجيدة ، وأن هذا الاحترام المتبادل هو فى نفسه تحرر فى التفكير • والمناقشات الجماعية كما رأينا فى دراسات قرار الجماعة من أقوى الوسائل فى تشجيع المواطنين على المشاركة فى وضع السياسات وتنفيذها فضلا عن أنها فرصة طيبة للكشف عن المعايير الجماعية السائدة فى مجتمع القرية • وعن الأدوار التى تفرضها هذه المعايير على مختلف الاشخاص • وهى أيضا – اذا دعمت بالمقابلات – فرصة للكشف عن أوجه الخلاف بين الرأى الخاص ، والرأى العام المعلن عنه للأفراد ، وهى تعرض الناس لمختلف الآراء فتزداد الفرص أمام الفرد لتصحيح أخطائه فى الحكم وفى التقدير •

## ابعاد العملية الجماعية :

سوف يجد الاخصائى أنه فى كل موقف من مواقف حل المشكلة، يمكن أن نلمس تأثير عمليتين رئيسيتين : تتصل الأولى بالموضوع أو العمل الذى يواجه الجماعة وتتصل الثانية بالحاجات الشخصية للأعضاء وتأثيرها على تفاعلهم بالتعرف على المشكلة وتوضيحها ، ثم اتخاذ القرار ودراسة عواقبه ، الخ • ويتوقف على حل الصراع الانفعالى انطلاق الطاقات الابتكارية للأعضاء فى تناولهم للموضوع أو قيامهم بالعمل ومن خلال تحليل تقدم الجماعة على هذين البعدين يمكن تشخيص الموقف ، فمثلا ، بالنسبة للبعد الأول قد يتبين لنا بعد التحليل ان الجماعة تحاول جاهدة الوصول الى طرق لحل المشكلةولكن دون جدوى لأنها تحاول ذلك قبل تعريف المشكلة بصورة لها نفس المعنى بالنسبة لكل فرد • وبالنسبة للبعد الثاني ، يمكن عن طريق ملاحظة أنواع ووجهات التبادل الواقع ، أن نصل الى تكوين افتراض بأن الجماعة مثلا ، لا تزال فى مرحلة الاعتماد على مصادر خارجية ، وقد تظل على هذا الحال الا اذا قدمت لها المساعدة • وتبدو صحة هذه القاعدة فيما نلحظه من فشل الكثير من الجمعيات المحلية ، أو من انخفاض مستوى الروح المعنوية بهـا، ومن استقالات من بعض الجماعات والهيئات دون البعض الآخر ، ومن مظاهر التنافس غير السوى ، الخ •• وذلك برغم دقة التخطيط للنشاط على المستوى الشعورى • وأغلب الظن أن السبب فى ذلك هو الفشل فى ادراك أهمية البعد الانفعالى لنجاح العمل الجماعى • ويزداد احتمال فشل البرنامج اذا لم يأخذ فى اعتباره الفروق فى ادراك الناس فى الثقافات المختلفة للكثير من المفاهيم مثل : مفاهيم الزمن ، والتغير ، والتقبل والنبذ ، والتنظيم الرسمى ، الخ •• ويتبع ذلك أن التخطيط يجب أن يكون مع الناس ، وليس للناس • ولن يتأتى ذلك الا باشاعة جو من السماحة فى العلاقات مع الناس يسمح لهم بالتعبير عن رغباتهم ومشاعرهم ، وفضلا عن ذلك ، فان عملية التخطيط نفسها طريقة تربوية تتضمن امكانيات تاكيد العوامل السيكولوجية الرئيسية فى احداث التغيير • وتفسر هذه القاعدة عدم جدوى الكثير من المحاضرات ــ التى يظل فيها المستمعون سلبيين ــ فى تغيير السلوك دون اتاحة الفرصة للمشاركة فى التخطيط •

## الاجتماعات الكبيرة :

يتضح مما سبق أن المشكلة الرئيسية فى المحاضرات وفى الاجتماعات الكبيرة هى : كيف نقلل من التباعد السيكولوجى بين المحاضر وبين جمهور

المستمعين وكيف نجذب الجمهور وندمجه فى الاجتماع حتى نقلل من السلبية فى الاجتماعات ، ونشجع المشاركة فلا يكون الاتصال ذا وجهة واحدة ؟ وكيف نزيد من شعور المستمعين بانتمائهم لجماعة ، فيهتمون بنجاح الاجتماع ولا يحسون بأن المتكلم شخص غريب عنهم لا يحس باحساسهم ؟ والخلاصة ، كيف نزيد من فاعلية الاجتماعات الكبيرة ؟ نورد فيما يلى بعض الأساليب التى يمكن اتباعها لتحقيق الأغراض السابقة وهى تتفاوت فى قيمتها ، وفى صلاحيتها من موقف لآخر :

**تقسيم الجماعة الكبيرة الى جماعات فرعية صغيرة :**

يذكر لنا ثيلين ( ٩٨ ، ص ٢٠١ ) أن الدكتور دونالد فيليبس بجامعة ولاية ميشيجان ، ربما كان أول من ابتكر هذا الأسلوب · وقد سمى أسلوبه « فيليبس ٦٦ » لأن كل جماعة من الجماعات الصغيرة كانت تتكون من ستة أعضاء ، وتتناقش لمدة ست دقائق · وكانت كل جماعة تبدأ بتعارف أعضائها بعضهم بالبعض الآخر ، ثم يقوم واحد منهم بدور الرئيس ، وآخر بدور المسجل ، وهو الذى ينقل الى الجماعة الكبيرة مناقشات جماعته ، واجابتها عن الأسئلة التى عرضت عليها · وبالطبع ليس هناك سبب واضح للاصرار على عدد معين للجماعة ، وفترة معينة لانعقادها لأن ذلك يختلف باختلاف الظروف · وربما كانت أبسط الطرق لمعرفة ما اذا كان الزمن مناسبا ، هو سؤال الجماعات بعد ابتداء مناقشاتها بفترة ، عن الزمن الذى تحتاج اليه ، أو الانتظار حتى تهدأ الأصوات نوعا ما ، اشارة الى أن الجماعات أنهت مناقشاتها ، أو أنها تعمل بجد وبهدوء فى حل المشكلة بعد أن يكون أعضاؤها قد عبر كل منهم عن رأيه السريع · ويشتمل الأسلوب المألوف على الخطوات التالية :

١ — تعريف الجمهور بموضوع المناقشة ، وما الذى يتعين على الجماعات أن تقدم عنه تقريرا للجماعة الكبيرة ، وكيف يقدم هذا التقرير ؟ وبالطبع ، يجب أن يكون الموضوع المعروض للمناقشة من الموضوعات الهامة بالنسبة للجمهور بحيث يكون لديه الاستعداد لمناقشته · فمثلا ، قد توجه للجمهور الأسئلة التالية : ما هى مقترحاتكم لتحسين مستوى الحياة فى الحى ؟ ما هى الأسئلة التى تودون توجيهها للمحاضر ؟ أى سؤال منها يمكن أن نبدأ به ؟ ما هى التوصيات التى تريدون أن يتقدم بها ممثلكم فى المؤتمر نيابة عنكم ؟ ومن المفيد كتابة الأسئلة على سبورة بخط واضح للجميع · ومن المهم تعريف الجماعة الكبيرة بسبب تقسيمها الى جماعات فرعية صغيرة · وأحسن الأسباب هو السبب الحقيقى ، أى الرغبة فى اتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن للمناقشة والحصول على أكبر

عدد ممكن من الآراء • ثم يعلن رئيس الاجتماع طريقة تكوين الجماعات، وهل تنتخب رئيسا ومقررا اذا رؤى أن الأمر يقتضى ذلك • ومن الضرورى أن تحدد مقدما طريقة تقديم التقارير عن المناقشة • فمثلا قد يشترك ممثلون عن الجماعات المختلفة فى ندوة ، أو يقدم مقرر كل لجنة تقريرها الى الجماعة الكبيرة ، الخ •• والطريقة المناسبة للتقسيم قد تختلف باختلاف الظروف • فمن الشائع مثلا أن يطلب رئيس الاجتماع من الجالسين فى الصفوف الفردية الوقوف ، ثم ادارة كراسيهم لمواجهة الصف التالى لكل منهم ، ثم الانقسام الى جماعات لا تزيد كل منها عن ثمانية أو عشرة أفراد • وبمجرد ابتداء المناقشات ، يبدأ رئيس الاجتماع الطواف بين الجماعات ، وقد يكتشف مثلا ، أن السؤال لم يكن واضحا فيوقف المناقشات ليوضح المشكلة المعروضة • وعندما يلاحظ أن الجماعات قد أوشكت على الانتهاء من المناقشة ، يعلن أن المناقشات سوف تتوقف بعد دقيقتين مثلا ، تعود بعدهما الجماعة الكبيرة الى الانعقاد ، ويبدأ تقديم التقارير •

وتمتاز هذه الطريقة فى تقسيم الجماعة الكبيرة الى جماعات أصغر فى أنها تتيح الفرصة للتعبير الحر عن المشاعر والآراء • وتولى الجماعات مسئولية ادارة مناقشاتها بنفسها ، واتخاذ القرارات • فهى خطوة وسط بين الاستماع وبين اتخاذ القرار • ثم ان هذه الجماعات وسيلة لحصر الأفكار والآراء ، وتحديدها بسرعة ، اذ يقوم مسجل كل جماعة بتسجيل كل الآراء التى تقدم ، فيمكن بعد ذلك ، جمعها وتصنيفها ، ثم عرضها على الجماعة الكبيرة فى وقت قصير ، وفضلا عن ذلك ، فان هذه الجماعات تسهم فى تدريب الأفراد على المناقشة ، والملاحظة ، والقيادة فى جو أدعى للاطمئنان •

وقد تستخدم هذه الطريقة — بالاضافة الى استخدامها المألوف — فى مواقف معينة مثل الحالات المفاجئة التى قد يتأخر فيها المحاضر — لسبب أو لآخر — عن الحضور فى الموعد المحدد • فبدلا من الانتظار الممل، قد تقسم الجماعة الكبيرة الى جماعات صغيرة ، ويطلب منها اعداد الأسئلة، أو الموضوعات التى ترغب أن يجيب ، أو أن يتحدث عنها المحاضر • وقد تستخدم الطريقة لاختبار مجموعة من الأفكار ، فمثلا استخدمها ستيورات شيز فى تقويم وتحسين احدى كتبه ، وقد قرر أنه استفاد منها كثيرا ( فى ٩٨ ، ص ٢٠٩ ) •

وتقوم طريقة « فيليبس ٦ × ٦ » على أساس المساواة ، ويمكن أن تشكل الجماعة الكبيرة الى جماعات فرعية طبقا لأى مواصفات أخرى يقدر

أنها مناسبة للموقف طبقا للتنظيم المعروف بالمصطلح Pnt ويرمز الحرف p الى عدد الجماعات الفرعية والحرف n الى عدد الأفراد فى كل جماعة ، t الى الزمن المتاح لكل جماعة فرعية · ومن الناحية الاخرى ، يمكن أن تتشكل الجماعات الفرعية على أساس هيراركى أو على أساس تبادلى · والأول هو الأكثر شيوعا ، ومن أمثلته : « مناقشة الندوة » وفيه تثير جماعة من الخبراء نقاطا للمناقشة فى الجماعة الكبيرة أو فى الجماعات الفرعية ، أو تعقد مناظرة بين الجماعات الفرعية · وطبقا للأساس التبادلى تعمل الجماعات الفرعية فى نفس الوقت وتؤدى نفس الأعمال ثم يحلل كل منها عمل الجماعات الأخرى ، أو تعمل الجماعات فى تسلسل ، فتؤدى كل منها دورا مختلفا بالنسبة لنفس العمل ثم تتبادل الأدوار · وكذلك قد يجمع التشكيل بين الهيراركية والتبادل ·

وقد تتكون الجماعات الفرعية على قدم المساواة ولكن لأهداف وطرق مختلفة كما فى حالة التنظيم المسلسل · وتتناسب المهمة الموكولة الى الجماعة مع قدراتها على أساس الاختيار والاستقلالية · ويراعى دائما تنظيم استخدام الوسائل المتاحة والتى قد تشمل السجلات والتسجيلات الصوتية والأفلام ودائرة التليفزيون المغلقة والتقارير الكتابية والمقابلات والملاحظة والنقل الشفهى للرسائل ، الخ ·· بما يتناسب وطبيعة الجماعة الفرعية ·

**المؤتمرات :**

( مثل مؤتمر يضم مندوبى الجمعيات التعاونية فى عدد من القرى ، أو يضم القرويين والاخصائيين ) : يمكن فى المؤتمرات أن نقلل من سلبية غالبية المؤتمرين بطرق منها : حصر المشكلات التى يود الاعضاء مناقشتها وتشجيعهم على طرح هذه المشكلات دون خوف من أن تؤخذ عليهم ، أو أن تقارن بمشكلات غيرهم بصورة تسىء اليهم ، ومثل اشتراك الأعضاء فى وضع جدول أعمال المؤتمر ، وخطته · وتزداد أهمية الشعور بالأمن وبالثقة ، خاصة فى المؤتمرات التى يشترك فيها قرويون واخصائيون من مختلف فئات التخصص · فقد يتردد القرويون فى الاشتراك فى المناقشة وفى عرض مشكلاتهم ، ظنا منهم بأنه لا يليق بهم اظهار قريتهم بمظهر القرية المتخلفة أو خوفا من السلوك فى المناقشة مسلكا لا يتفق مع آداب الاجتماعات ، الخ ··

**أسلوب الندوة :**

هى مناقشه بين عدد من الناس أمام جماعه كبيرة . وهى من

الأساليب التى يساء استخدامها الى حد كبير . ولكنها تكون كبيرة الفائدة اذا أحسن اعدادها وتوجيهها . وتمتاز الندوة بأنها طبيعية وتلقائيــة فتثير اهتمام الناس . ولعل هذا هو السبب فى شيوعها فى البرامج الاذاعية ، الا أنها لن تكون مثيرة للاهتمام الا اذا نظمت موضوعاتها تنظيما دقيقا ، والا اذا عرفت وجهة نظر أو دور كل من أعضاء الندوة ، والا اذا قام مدير الندوة بمســاعدة كل من الجمهور وأعضاء الندوة على التزام موضوع المناقشة . كما أن الندوة تتيح الفرصة لعرض مختلف وجهات النظر ، وتشجيع الجمهور على الاشتراك فى المناقشة . ولكن الندوة لن تهيء الفرصة لعرض مختلف وجهات النظر الا اذا أصر مدير النــدوة على أن يتحدث كل عضو عن نفس الموضوع . ومن واجب مدير الندوة أيضا أن يشجع الأعضاء على التحدث عن حالات معينة ، والا كانت المناقشة فى مستوى التجريد .

وفى ضوء الاعتبارات السابقة ، يقترح ثيلين ( ٩٨ ، ص ٢١٣ ) الخطوات التالية لاقامة الندوة ، وهى :

١ — تحديد أهداف الندوة ، وما يرجى تحقيقه منها ، والتسلسل المناسب لأنواع النشاط ، الذى يمكن أن يحقق هذه الأهداف .

٢ — تحديد فئات الناس ، أو الأدوار التى تتطلبها الندوة ، مثلا: أحد رجال الدين ، أحد رجال البوليس ، .. الخ .

٣ — تحديد الاشخاص الذين يدعون للاشتراك فى الندوة من كل فئة ، ثم البحث فى دور كل منهم ، وما يمكن أن يسهم به . فاذا بدا من أحدهم التردد ، أو اذا كان يصعب التأكد من حسن قيــامه بدوره يطلب اقتراح شخص آخر يحل محله .

٤ — دعوة الندوة للاعداد ، فيقدم مديرها الاطار الرئيسى للمناقشة وتقوم الندوة باقراره ، أو تعديله ، ثم يتفق الأعضاء على الأسلوب الذى تدار به الندوة وطريقة طلبهم للكلام ، .. الخ .

٥ — يقوم المدير باعداد الاطار النهائى ، وتطبع منه نسخ كافيــة ترسل للأعضاء ، ويوضح فيه التوزيع التقريبى للزمن على موضوعات المناقشة .

٦ — يقوم الرئيس بتقديم مدير المناقشة للجمهور ( هذا بالطبع اذا لم يكن هو نفسه المدير ) ثم يقوم المدير بدوره بتعريف موضــوع الندوة ، وتقديم أعضائها . وهو عندما تتقدم المناقشة ، يعيد صياغة الأسئلة ، ويستوثق من مناقشة النقط المتفق عليها ، ويلخص ما تم فى

نهاية كل جزء منها · وقد ينتهى هذا التلخيص بكتابة سؤال أو سؤالين على السبورة لاثارة اهتمام الجمهور ·

٧ - يقوم المدير فى نهاية المناقشة بتلخيصها بصورة يتضح فيها للجمهور موقف الندوة من المشكلات الرئيسية ·

٨ - يقوم الرئيس أو المدير بتقديم الخطوة التالية ، وهى قد تكون خطوة أو أكثر مما يلى :

( أ ) السماح بتوجيه الأسئلة من الجمهور الى الندوة فى مناقشة يقودها المدير ·

(ب) الانقسام الى جماعات صغيرة لمناقشة الأسئلة التى انتهت اليها الندوة ، ثم تقديم تقارير عنها ·

(جـ) التساؤل عما اذا كانت هناك أسئلة اضافية يمكن اضافتها الى الأسئلة التى توصلت اليها الندوة ، ثم اجراء استفتاء سريع برفع الأيدى للكشف عن أهمية هذه الأسئلة بالنسبة للجمهور ، ويفيد ذلك كجدول أعمال لبقية المناقشة ·

**المقابلة الجماعية :**

وهى من الأساليب التى تستحق منا عناية أكبر ، اذ يمكن استخدامها فى أى نوع من أنواع الاجتماعات التى تهدف الى حل المشكلات بصورة عامة · وهى موقف يقوم فيه القائم بالمقابلة بتوجيه نفس الأسئلة - التى تعدها لجنة تخطيطية - لعدد من الأشخاص الآخرين · ويجب أن يستجيب هؤلاء الأشخاص بأفكار لم يسبق التعبير عنها فى الاجابات السابقة · ومن المفيد أن يبدأ توجيه السؤال الجديد فى كل مرة الى الشخص التالى فى الدور ، حتى يعطى للأشخاص نفس المكانة · ويفيد هذا الأسلوب فى تقديم نتائج مناقشات عدد كبير من الجماعات الصغيرة الفرعية فى وقت مختصر ، وبصورة لا تدعو الى ملل الجماعة الكبيرة وفى نفس الوقت ، تسهم فى التنسيق بين الأفكار · فمثلا ، قد يدعى مقرر كل لجنة الى الجلوس على المسرح مع غيره من مقررى اللجان الأخرى · ويتولى القائم بالمقابلة توجيه الأسئلة الى هؤلاء المقررين ، أو قد يكتفى بأن يطلب من كل مقرر التعبير عن أهم النتائج التى توصلت اليها الجماعة · ويقوم القائم بالمقابلة يطلب رفع الأيدى لتحديد مدى تقبل كل فكرة · وتسجل الأفكار المقبولة كتابيا للرجوع اليها فى المستقبل ولتشعر الجماعة بالتقدم · ومن الممكن استخدام هذا الأسلوب أيضا لاختبار مدى صلاحية وتقبل مشروع جديد أو خطة جديدة ، فيدعى عدد من الاخصائيين أو من يهمهم الأمر لمناقشة المشروع أو الخطة ·

## الوسائل السمعية ـ البصرية :

حين نقارن طريقة المناقشــة بطريقة أخرى يشيع استخدامها وهى العرض demonstration فاننا نجد ان المناقشة تمتاز عن العرض بأنها تعطى الفرصة للناس للوصـــول الى القرارات بأنفسهم ، بعكس العرض الذى يقوم به غالبـــا شخص من خارج الجماعة • ومن أمثلة اســتخدام طريقـــة العـــرض : الحقول النموذجيـــة ، والبيت النموذجى ، والموقد النموذجى الخ •• ويعيب هذه النمـــاذج أن الناس لا يشتركون غالبـا بأنفسهم فى اقامتها ، ولا تصدر فكرتها عنهم • ولذلك ، فانهم قد يظنون أنه لن يستطيع القيام بها غير الفنى المدرب ، وأنها خارج حدود طاقاتهم وامكانياتهم • وتكتسب طريقة العرض فاعلية أكبر اذا اشترك الناس فى التخطيط لها ، واذا قامت الفكرة منهم وبهم ولهم ، وهو ما تتـــاح له الفرصة الطيبة فى الطريقة الجماعية التجريبية • وفى هـــذه الطريقـة لا يشاهد الناس النتاج النهائى فقط ، ولكنهم يخبرون بصورة مباشرة العملية نفسها ، فيعلمون ما تتضمنه من مهارات •

وفى ضوء الطريقة الجماعية التجريبية ، يمـكن أن نتـــوقع أن الاعتماد على الوسائل السمعية ـ البصرية مثل الأحاديث المســـجلة ، واذاعات الراديو والأفلام ، والملصقات ، والنشرات ، الخ •• وحدها ، يكون قليل الجدوى ، ذلك أنه رغم قيمة هذه الوسائل من حيث المدى الواســـع الذى يمكن أن تغطيه الوسيلة ، ومن حيث اثارتها للانفعال ، الا أنه ينقصها المرونة ، كما أنها لا تتسم بالطابع الشخصى الذى يميز الحديث المقدم من اخصائى ماهر مدرب على قيادة المناقشات ، أو من قائد محلى محبوب يستطيع أن يكيف الكلمات والاسـلوب بحسب اهتمامات وفهم ومزاج المستمعين • ولعل التفاعل المباشر بين الاخصائى والقرويين هو الخبرة الصحيحة ، ولعله أكثر الطرق التربوية فاعلية • وفى ضوء ما سبق أيضا ، يمكن القول بأن كلا من الفيلم الثابت واللوحة الوبرية أشد تأثيرا من الفيلم • ذلك لان الفيلم الثابت يتكون من سلسلة مـن الصور الثابتة تعرض على الشاشة مع تعليق الاخصـــــائى ، ويمـكن استخدامه لاعطاء المعلومات ، أو لتعليم مهـارة ، أو لاثارة المناقشـــة والوصول الى قرار جماعى • ويتميز الفيلم الثابت بأنه يستغرق وقتـا قصيرا ، وأنه يمكن عرض الصورة ثابتة لأى مدة تقتضيها المناقشة كما يمكن توجيه الأسئلة ، والرجوع الى الصور السابقة ، وفضلا عن ذلك فانه يمكن اعداد فيلم ثابت عن معظم ان لم يكن كل الموضوعات المحلية الهامة بسرعة وبنفقات أقل • وتمتـاز اللوحة الوبرية بأنهـــا تشـجع

اشتراك المستمعين ، والمناقشة ، ولا تحتاج فى استخدامها لأداة للعرض أو لمصدر صناعى للضوء ٠

والخلاصة ، أن الوسائل السمعية ـ البصرية تسهم اسهاما كبيرا فى تيسير فهم المادة المعروضة ، ويمكن ان تحتل مكانا بارزا فى الطريقة الجماعية التجريبية كأداة لاثارة الدافع نحو التعلم ، اذا سبقتها أو أعقبتها مناقشة جماعية ، واذا روعى فى انتاجها ، وفى عرضها واستخدامها استغلال العوامل التى تؤدى الى اثارة الدافع الجماعى مثل اشراك القرويين أنفسهم فى اعداد قصة الفيلم مثلا ، وعباراته والقيام بأدواره ، اذ أن ذلك يثير حماس الأهالى نتيجة المشاركة، ويرفع من روحهم المعنوية لانهم يكونون قدوة لغيرهم ٠

## مصادر الاتصال والتأثير فى المجتمع المحلى

### المجتمع المحلى :

رغم العزلة النسبية للقريه – اذا قورنت بالمدينة ـ فان الاتصال فيها يتم وجها لوجه ، وعن طريق الجيرة والقرابة والزيارات والمناسبات الاجتماعية المختلفة ٠ ومن المهم للاخصائى فى التربية الأساسية ، وفى تنمية المجتمع أن يدرس مدى هذا الاتصال ووسائله ، والعوامل التى تؤثر فيه مثل : المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية ، والزيارات خارج القرية والاستماع للراديو ، وقراءة الجرائد ، أو الاستماع لقراءتها، والتزاور بين الناس ، والموضوعات المتداولة عادة فى هذا التزاور ٠ ومن يزور من ، ومتى ، وكم من المرات الخ ٠٠ والمجتمع المحلى يتكون من أفراد ينتمون الى جماعات رسمية وغير رسمية ، وهذه بدورها تكون المجتمعات ، وهى جزء من الوحدات الاجتماعية الأكبر والعلاقات بينها معقدة ، شديدة التشابك ، وتتأثر بالعوامل التالية :

١ ـ العوامل الجغرافية والجوية ٠

٢ ـ العوامل الاقتصادية والنظام الاقتصادى ٠

٣ ـ النظام السياسى ٠

٤ ـ النظام الدينى الذى يؤثر فى قيم المجتمع ٠

٥ ـ النظام التعليمى الذى يحدد مستوى النشاط فى جوانب متعددة من المجتمع ٠

٦ ـ العوامل الصحية ·

٧ ـ النظام الاجتماعى بقيمه ، ونظم الثواب أو العقاب فيه ، والمكانات ، والأدوار الخ ·· (١٠٠) ·

**ديناميات التغيير :**

واخصائى التربية الأساسية ، أو تنمية المجتمع ، يواجه هذه العلاقات المتشابكة بين العوامل المختلفة · وهى علاقات ثابتة وجامدة الى حد كبير ، الا ان التغيير يمكن أن يبدأ من نقاط حساسة فى البنيان · وذلك أن بنيان المجتمع هو تنظيمه الذى يتكون من توقعات ومسئوليات، وأدوار أو مناشط ،ونظام للثواب والعقاب ،فاذا تغيرت هذه تغير البنيان، والتغير في واحدة يحتمل أن يؤدى الى تغير فى الأخرى · الا أن هذا التغير يندر ـ كما سبق القول ـ أن يتم بسرعة ، بل ويغلب أن يواجه مقاومة من جانب القرويين الى أن يدركوا حقيقة ما يحدث وعواقبه ، وما يمكن أن ينالونه من ثواب ، ومن عقاب نتيجة التغيير · ويصعب تقبل التغيير قبل تغيير البنيان السيكولوجى للأفراد ، وبنيان الجماعات والعلاقات الاجتماعية ·

وقد سبق أن رأينا أن الصورة الفردية ، أى دراسة الفرد كفرد، لا تكفى غالبا لفهم ديناميات التغيير ، وأنه يتعين على الاخصائى أن يدرس الجماعات والمجتمع ، وهى صورة أشد تعقيدا ، حتى بالنسبة لهدف واحد أو لنشاط واحد · الا أن أهم الجوانب دلالة هى :

١ ـ التوقعات ، ما الذى يتوقع الناس حدوثه ، ما الذى يتوقع أن يقوم به غيرهم من الناس ، ما الذى يظن الناس أن غيرهم يتوقع منهم أن يقوموا به ؟ ما هى توقعاتهم من القادة المحليين ومن الحكومة ؟

٢ ـ المسئوليات : أى الأشياء التى يفترض قيام بعض الأفراد بها ، وهى التوقعات التى تنحصر فى أفراد معينين ·

٣ ـ مناطق القوة : ما الذى يستطيع أفراد معينون القيام به أو يقدرون على ادائه ؟ من الذى يثيب ويضبط أو يقيم العراقيل أو يزيلها ؟

٤ ـ مناطق النشاط : ما الذى يحدث ومن الذى يقوم به ؟ ·

٥ ـ بناء الاتصال : من يتكلم مع من وكم من المرات ؟ وما هو موضوع الكلام ·

٦ ـ من الذى يتمتع بالشعبية ، وفى أى المواقف ؟ من هم المعزولون والمعتزلون ؟ ٠

٧ ـ المعايير الجماعية وصلتها بالتماسك الاجتماعى ٠

٨ ـ مناطق الثواب : ما هى المكافأة التى يمكن الحصول عليها ؟ (١٠٠) ٠

ولكى تتغير هذه الخريطة السيكولوجية ، يجب تغيير التوقعات ، أو خلق توقعات جديدة ، كما يجب اقامة مسئوليات جديدة وتقبلها ٠ ويجب أن تمارس القوى بصورة تعاونية ، أو تكون متبادلة بين الأفراد ، ويجب قيام أنواع جديدة من النشاط ، أو قيام أناس جدد بها ، ويجب أن يتوفر الثواب ويمنح ٠ والتغيير فى جانب من الجوانب السابقة يؤدى الى تغيير فى الجوانب الأخرى ٠ فالتغير فى نظرة الفرد ـ وخاصة اذا كان قائدا ـ يمكن أن يؤدى الى تغيير فى نشاط فرد آخر ، أو جماعة ، أو فى المجتمع المحلى كله ٠

وفى دراسة أى نشاط فى المجتمع المحلى ، يتعين أن ندرس هذه التأثيرات المتشابكة ، وفيما يلى بعض جوانب هامة منها :

١ ـ المواضع الفيزيقية للمنازل والمؤسسات العامة والمرافق ومنازل القادة الخ ٠٠٠ ، أى التباعد أو التقارب الفيزيقى ٠

٢ ـ تنظيم الأدوار : من يفعل ؟ وماذا يفعل ؟ من الذى يتوقع قيامه بماذا ؟ ٠

٣ ـ بناء الاتصال : من الذى يتكلم مع من ؟ وكم من المرات ؟ وما هو موضوع الكلام ؟ ٠

٤ ـ بناء القوة : من الذى يتمتع بالمكانة ، والسمعة ، والمسئولية ، والمصادر ، والثواب ؟ أى أنواع قادة الرأى يقوم بدور القيادة فى مختلف موضوعات التأثير ؟ أى من هم ذو النفوذ فى الجماعات ذات المعايير المعينة ؟٠

٥ ـ البناء السوسيومترى : من الذى يختار من ؟ من هم الناس الذين يختلط بعضهم ببعض ويستمتع بهذا الاختلاط ؟ ما هو مدى العزلة فى الأجزاء المختلفة من المجتمع ؟ من هم المعزولون والمعتزلون ؟ أى نوع من الناس يسعى الى تكوين الصداقات ولو كانت خارج حدود جيرته ؟ وأى نوع من الناس لا يكون صداقات الا مع جيرانه الأقربين ؟ من ينضم الى الجمعيات المختلفة ، وما صلة ذلك بالمستويات الاقتصادية ـ

الاجتماعية ؟ هل العلاقات الشخصية متجانسة من حيث السن ، والمكانة الاجتماعية ؟ .

٦ - المعايير الجماعية : ما هي المعايير التي تتصل بالكيفية التي يفترض أن تؤدى بها الأشياء ؟ ما الذي يمكن ، وما الذي لا يمكن عمله ؟ أي أنواع الجماعات : العمل ، العائلة ، الأصدقاء .. الخ ، يؤدي الى تكوين أي أنواع المعايير ؟ فقد تختلف الارتباطات باختلاف الموضوع والناس .

٧ - تماسك الجماعة : ما هي الجوانب التي يسود فيها الولاء للجماعة ؟ والى أي حد يتمسك الناس بهذا الولاء ويقيمونه ؟ ما هو مدى شعورهم بالفخر لانتمائهم للمجتمع ، وللجماعة ، وللعائلة الخ .. ؟ .

ويعني بناء الاتصال النمط الذي يتم به نقل المعلومات خلال الجماعة أو المجتمع ، ومن ثم الطرق التي يحتمل أن تتغير عن طريقها الآراء والاتجاهات . ولتوضيح أهمية الجوانب السابقة ، نأخذ على سبيل المثال النظام غير الرسمي للاتصال في القرية . فقد نحاول البحث عمن يتكلم مع من ، فنجد حفنة من الناس تقوم بينهم اتصالات اجتماعية متكررة . ويعني ذلك أن هؤلاء يحتلون مراكز القوة ، وحيث أن عددهم محدود ، فان القوة يغلب أن تتركز في أيديهم .

**الاتجاه نحو العمل الجمعي** : يتعين على الاخصائي في التربية الأساسية ، أو في تنمية المجتمع ، أن يدرس تأثير الظروف الفيزيقية في القرية على الاتصال ، أو على الخريطة السيكولوجية مثل سوء الطرق ، نقص المياه ، عدم توفر الاضاءة ، افتقار القرية الى مدرسة ، سوء الظروف الاقتصادية والصحية ، وتواتر الشكوى من هذا النقص بين الفئات المختلفة : بين الجنسين وبين المستويات الاقتصادية والاجتماعية وبين فئات السن ، الخ .. وقد يجد أن بعض المشكلات الحقيقية غير محسوسة من جانب الأهلين اما لنقص في الوعي ، أو لادراك استحالة علاجها من جانب المجتمع المحلي . وقد يتعين عليه أن يرسم خطة لزيادة وعي الأهالي واحساسهم بها . وأول ما يتعين عليه الاهتمام به هو دراسة العوامل التي ترتبط بادراك الفرد للحاجات المشتركة . وقد يمثل هذا الادراك أول خطوة في تعاون المجتمع المحلي . ويسهل على الفرد ادراك المشكلات المشتركة اذا ارتبطت بمشكلاته الشخصية . وقد يجد أن هذا الادراك يرتبط بالمستوى التعليمي وبالسن ، وبتوفر وسائل الاتصال الجمعي بين الناس ، وبمقدار الاتصالات الاجتماعية بينهم . فمثلا ، قد يكتشف الاخصائي أن الناس لا يشاركون في الجهود الجماعية لأنهم

يتوقعون أنهم لن يجدوا تعاونا من الآخرين ، لأن الآخرين – فى نظرهم – لا تهمهم هذه المشاكل · ويعنى ذلك أن « روح الجماعة ضعيفة · ويفرض ذلك على الاخصائى أن يستخدم مختلف الطرق لتعريف الناس بمشاعرهم المشتركة مثل الزيارات المنزلية أولا ، ثم الاجتماعات العامة لتصبح هذه الحاجات حقيقة واقعة ملموسة · هذه أول خطوة فى انماء « روح » الجماعة يمكن أن تؤدى الى الشعور بالقوة · الا أن الفرد قد يحس بالمشكلة ولكن ذلك لا يعنى أنه يشعر بالمسئولية نحو حلها ، وقد تقوم عوائق حقيقية فى طريق محاولاته التلقائية للمساهمة فى حل هذه المشكلات ·

وهو قد يرى نتيجة لعوامل متشابكة من العادات والتقاليد والمصادر والعوائق – أن أنسب حل هو فى الالتجاء الى القادة المحليين ، وحثهم على الاتصال بسلطة أعلى مثل الحكومة المحلية أو المركزية لحل المشكلات · وقد يعكس هذا النمط ، النظام القيادى الذى يتوقع فيه الأفراد من قادتهم أن يفكروا لهم وأن يعملوا لهم · ومن واجب الاخصائى أن يكشف عن مظاهر النمط السائد ، وأسبابه عن طريق معرفة الطرق التى يسلكها المجتمع عادة فى حل مشكلاته : هل يلجأ الى الحكومة ، أم هل يستعين بمصادره المحلية وبالعمل التعاونى المشترك ؟ الخ ·· وكل هذه معلومات لها قيمتها فى وضع خطته · ويتعين عليه أن يحاول الكشف عما اذا كان الاعتماد على الحكومة فى كل ما يتصل بالنهوض بالمجتمع المحلى ناشئا عن نقص الشعور بالمسئولية الشخصية تجاه المجتمع ، أم عن تفريقه بين وظائف الحكومة ووظائف المجتمع المحلى ، ومن المهم أن يتبين أيضا لأسباب فى كل من الحالتين حتى يستطيع وضع الخطة المناسبة · فقد يجد ، مثلا ، أن الاتجاه نحو العمل الجمعى ( بما يتضمنه فى طرفه السلبى من اعتماد على الحكومة ) يرتبط بعوامل متعددة مثل المستويات الاقتصادية ، والتعليمية ، والسن ، والجنس ، والخبرات السابقة ، ومقدار الاتصال بمصادر المعلومات مثل : قراءة الجرائد ، والاذاعة ، وعضوية الجماعات المحلية ، وعدد مرات السفر خارج القرية ، الخ ·

ومن المهم أيضا أن يحاول تحديد الأدوار الهامة فى القرية من حيث المبادأة وقيادة العمل الجمعى · ما هى خصائص الأفراد الذين يدركهم أفراد المجتمع المحلى كقادة من حيث مستوى الدخل ، والتعليم ، والنفوذ السياسى وعضوية الجماعات ، فاذا كانت المراكز القيادية محصورة فى عدد محدود من الأفراد ، كان من الطبيعى أن نتوقع من غالبية أفراد المجتمع الشعور بالعجز عن الاسهام ، أو تولى مسئوليات قيادية ، فى

العمل الجمعى ، ومن ثم ترك بناء القيادة الحالى كما هو · ولعل هذا البناء يشبع حاجات غالبية الناس المتسمين بالسلبية ، أو يتفق مع نظرتهم لأنفسهم · ولكنه لا يهيىء فرصا كافية أمام غالبية الأفراد ـ رغم رضائهم عنه للمشاركة فى العمل الجماعى ·

ولذلك ، فقد يتعين على الاخصائى العمل على احداث بعض التغيير فى الأنماط القيادية القائمة عن طريق تشجيع الآخرين بمختلف الوسائل على المشاركة فى العمل الجمعى · ومن الطبيعى أن يعمل الاخصائى على توثيق صلاته بالقادة المحليين ، وعلى تعريفهم بالمشكلات المشتركة ، واشعارهم بأن توسيع نطاق الاهتمام والمشاركة فى العمل الجمعى لا يتضمن تهديدا لهم أو لمكاناتهم · ولكن من الخطر أن يربط الاخصائى نفسه بقائد معين ليحصل عن طريقه على تعاون الناس ، لأنه بذلك قد يحد من نمو المجتمع · كما أنه يجب ألا يطمع فى اشتراك الجميع فى مبدأ الأمر ، لانه سوف يجد حتما الكثيرين من السلبيين · وهو يحسن صنعا اذا بدأ بنواة من الأفراد المتحمسين ، وهؤلاء يعملون بدورهم على اجتذاب غيرهم · ويزداد الاحتمال فى نجاحهم بازدياد الثقة فى البرنامج واطراد نجاحه · ولكن من المهم أن يحذر الاخصائى من أن تحد هذه النواة الأولى من توسيع نطاق التعاون الجمعى · فنحن اذا كنا فى حاجة الى بذل كل الجهد للكشف عن الامكانيات القيادية فى المجتمع ثم تدريب هذه القيادات على العمل الجماعى ، فاننا أيضا فى أشد الحاجة الى تدريب الأتباع ، وهم فى المجتمع الديمقراطى يتسمون بالولاء عن وعى وتدبر · ولا توجد فى المجتمع الديموقراطى وسيلة لخلق رأى عام مستنير غير تقريب الشقة بين القادة والأتباع عن طريق رفع مستوى الأتباع · فالقيادة فى تنمية المجتمع لا تقوم على أساس السلطة ولكن على أساس الاجماع والمشاركة التى يكاد يكون فيها كل فرد قائدا · ولكن يجب ألا يفهم من الحديث عن القيادة المشاركة أن دور القائد سلبى ، لأن المشاركة اذا لم تحقق أهداف التنمية ، كانت مضيعة للوقت وللجهد · ووظيفة القائد هى تهيئة الفرصة لأفراد المجتمع لكى يقوم كل منهم بدوره بصورة منتجة ·

### نموذج تطبيقى : الارشاد الزراعى :

الهدف الأساسى العام للارشاد الزراعى هو نفسه الهدف الأساسى للخدمات الأخرى ، أى تعليم ومساعدة الناس على حسن استخدام مصادرهم ، الا أن المسئوليات الأولية للارشاد الزراعى هى :

تشجيع التحسين الدائم فى الانتاج الزراعى ، والتسويق ، واستخدام الانتاج المحلى ، واستغلال المصادر الزراعية والمصادر الأخرى لمصلحة الانتاج .. وسوف نعرض فيما يلى نموذجا لامتدادات بحوث ديناميات الجماعة الى الارشاد الزراعى .

**مراحل تقبل محصول زراعى جديد :** لوحظ أن تقبل محصول زراعى جديد يمر بمراحل معينة . وبالطبع ، يختلف الزمن الذى يستغرقه تبنى أو تقبل المحصول أو الأسلوب الجديد . فقد وجد مثلا أن تقبل صنف مهجن جديد من الحبوب بولاية أيوا الأمريكية قد استغرق سبع سنوات منذ أن بدأ الناس يسمعون عنه حتى بداية زراعتهم له . الا أنه بصرف النظر عن الزمن المستغرق . فان المراحل الخمس التى لوحظت هى: الدراية awareness الاهتمام interest التقويم evaluation المحاولة trial والتبنى أو التقبل adoption (٥٤ ، ص ٢٤١ ).

**مرحلة الدراية :** يدرى الفرد فى هذه المرحلة بوجود الفكرة أو الأسلوب ، ولكنه يعرف القليل . وتشير الدراسات المتعلقة بالحبوب المهجنة بولاية أيو الأمريكية الى أن تجار الحبوب لهم دورهم الهام فى تعريف الناس بالأفكار الجديدة التى تتضمن استخدام محصول تجارى ، بينما يلعب الجيران والأصدقاء الدور الهام بالنسبة للطبقات الاقتصادية الاجتماعية المنخفضة . وتشير هذه الدراسات الى أن الهيئات الحكومية مثل دوائر الارشاد الزراعى ، تأتى فى المرتبة الثانية من الأهمية من حيث تعريف الناس بالأفكار الجديدة فى مرحلة الدراية . كما تلعب وسائل الاتصال الجمعى دورا هاما ، ولكنه يقل أهمية بعد هذه المرحلة .

**مرحلة الاهتمام :** يبدأ الفرد بالاهتمام بالفكرة ، ويحاول الحصول على معلومات أكثر عنها . ومن المهم معرفة مصادر التأثير فى هذه المرحلة بالنسبة للقرويين . وتشير هذه الدراسات الى أهمية وسائل الاتصال الجمعى والهيئات الزراعية ، والجيران ، والأصدقاء ، والقرويين ممن لهم اتصالات خارج نطاق القرية .

**مرحلة التقويم :** يفكر الفرد جديا ، ويزن مختلف الاحتمالات فى الموقف . ويحاول أن يحصل على معلومات أكثر ، ويقرر وضع الفكرة موضع التنفيذ أو اهمالها . وتشير الدراسات الى أن الناس فى هذه المرحلة يستشيرون جيرانهم ، وأصدقاءهم ممن يقدرون آراءهم .

**مرحلة المحاولة :** يطبق الفرد الفكرة أو الأسلوب على نطاق ضيق .

وفى هذه المرحلة تبرز أهمية الهيئات الزراعية ، والجيران ، والاصدقاء. وتلعب الوكالات التجارية دورها اذا تضمن الموقف محصولا تجاريا .

مرحلة التبنى أو التقبل : يتقبل الفرد الفكرة تقبلا كاملا ، ويواصل تطبيقها . وأهم المؤثرات فيما يتعلق بالاستمرار فى تقبل الفكرة وتطبيقها هو رضاء الفرد شخصيا عن المحاولات الأولى .

**العوامل التى تؤثر فى سرعة تقبل الأساليب الزراعية الحديثة :** تتلخص أهم العوامل التى كشفت البحوث ( ٥٤ ، ٢٤٢ ) عنها فيما يلى:

١ ـ **نوع التغيير** ، ويتضمن : المزايا النسبية للأساليب الحديثة اذا قورنت بالأساليب القديمة ، سهولة عرض الأسلوب الجديد ونشره .

٢ ـ **العوامل الاجتماعية** ، وتشمل قيم وتوقعات المجتمع المحلى المعين، والمدى الذى يتوقع انصياع الفرد لمعاييره ، طبيعة القيادة المحلية ، طبيعة ومدى الاتصال والتنظيم الاجتماعى فى المجتمع المحلى ، مدى الاتصالات الاجتماعية ، فكلما امتد هذا المدى خارج نطاق البيئة المحلية المباشرة كلما زاد احتمال تقبل الأفكار الجديدة ، مرونة أو جمود البناء الطبقى فى البيئة المحلية . فالبناء الجامد يعوق تبادل الأفكار بين الطبقات .

٣ ـ **متغيرات فردية وعائلية** ، وتشمل : مستوى التعليم فكلما ارتفع هذا المستوى كلما ازداد احتمال تقبل الأساليب الجديدة ، السن : يغلب أن يكون صغار السن من القرويين أكثر استعدادا لتقبل الأساليب الزراعية الحديثة الا أنهم ليسوا فى موضع يمكنهم من تطبيقها ، الاشتراك فى المنظمات الزراعية ، فقد وجد أن هذا الاشتراك يرتبط باستعداد أكبر لتقبل الجديد ، الأهداف والقيم الفردية والعائلية ، وهى ترتبط بالاتجاه نحو التجديد . فمثلا يرتبط الاهتمام بالانجاز الفردى ارتباطا موجبا بتقبل الجديد ، بينما يكون الارتباط سالبا اذا تركز الاهتمام حول الشعور بالأمن .

**تقبل القرويين للأساليب الحديثة فى الزراعة :** أسفرت البحوث فى الارشاد الزراعى عن امكان وضع نظام لتصنيف فئات القرويين بحسب سرعة تقبلهم للأساليب الزراعية الحديثة ، وبحسب صلاتهم بغيرهم من القرويين . وقد أمكن تمييز الفئات الخمس التالية ( ٥٤ ، ص ٢٤٣ ).

١ ـ **الطليعة** innovators : ويغلب أن يكون لأفراد الطليعة اتصالات اجتماعية واسعة . وهم ينزعون الى تجريب كل جديد بالرغم من فشل الكثير من محاولاتهم . ويندر الالتجاء اليهم فى طلب النصيح. وقد تخلو بعض الجماعات من مثل هؤلاء الأفراد .

٢ ـ **قادة المجتمع** community adoption leaders : وهم ليسوا أول من يجرب الأساليب الحديثة ، ولكنهم من بين أوائل من يطبق فى محيطهم الأساليب التى تثبت قيمتها ، وهم يكونون عادة من كبار الفلاحين والتجار ، ولهم اتصالات مباشرة بالهيئات الزراعية ، أو هم قادة لها . ويغلب أن يكونوا من المتعلمين والمطلعين على المجلات والجرائد والنشرات . كما أنهم يشتركون فى المنظمات الرسمية .

٣ ـ **القادة المحليون** local adoption leaders : والى هؤلاء يلجأ أغلب القرويين فى طلب المعلومات والأفكار فيما يتصل بالزراعة . وهم على طراز الأغلبية من حيث خصائصهم الشخصية والاجتماعية . وتشير الدراسات الى أن القرويين ينظرون اليهم كجيران وكأصدقاء أكثر مما ينظرون اليهم كقادة ويغلب أن تكون الجماعة المرجعية الرئيسية بالنسبة لهم هى جماعة الأتباع أكثر مما يغلب أن تكون ممن يعتبرونهم قادة .

٤ ـ **المؤخرة** late adopters : وتتكون من غالبية الناس الذين يتقبلون الأفكار الجديدة ، ويعتمدون أساسا على القادة المحليين كمصادر للمعلومات والأفكار . ويكون نصيبهم عادة من التعليم قليلا ، واشتراكهم فى الشئون المحلية ضئيلا ، وهم أكبر سنا من الفئات السابقة .

٥ ـ **المحافظون** non-adopters : وهؤلاء لا يتقبلون الفكرة الجديدة ولا يطبقونها . ويكونون عادة أقل من أفراد المؤخرة من حيث التعليم ، ومن حيث اتصالاتهم الاجتماعية .

والخلاصة ، أن أهم الفئات من حيث تأثيرها فى تقبل الأساليب الزراعية الحديثة هى فئة القادة المحليين ، وعلى من يريد نشر الفكرة التعامل معهم بصورة غير رسمية ، لأنه اذا حاول اضفاء الصفة الرسمية عليها ، فان ذلك قد يقلل من تأثيرها .

**دراسات مصرية** : يجد القارئ نماذج لدراسات مصرية فى هذا المجال ، تم نشر ملخصات لعدد منها فى سلسلة مجلدات كتاب قراءات فى علم النفس الاجتماعى فى الوطن العربى (١) . ومنها : دراستان للمؤلف (٢) ، ودراسة للدكتور نبيل السمالوطى (٣) وقد

---

(١) لويس كامل مليكه . ( محرر ) . قرأءات فى علم النفس الاجتماعى فى الوطن العربى . الهيئة المصرية العامة للكتاب ( المجلدات من الأول حتى الرابع ) .

(٢) « الجماعات والقيادات فى قرية عربية » ( ١٩٦٣ ) ، بين الايجابية واللامبالاة : دراسة تتبعية لاتجاهات القرويين نحو العمل الجمعى فى خمس سنوات » ( ١٩٦٦ ) . مركز تنمية المجتمع فى العالم العربى .

(٣) نبيل السمالوطى . دراسات ميدانية للقرية المصرية . مطبعة الجبلاوى ، ٩٧٦ .

تناولت هذه الدراسات الأدوار التى تلعبها الجماعات والقيادات فى القرية المصرية فى مختلف مجالات النشاط والتأثير فى مجتمع القرية ، وخصائص هذه الجماعات والقيادات ، واتجاهات القرويين نحو العمل الجمعى على متصل : اللامبالاة ـ الايجابية ، وادراك القرويين لمشكلات مجتمعاتهم ولطرق حلها ، ودور كل من القيادات المحلية والأجهزة الحكومية والمواطن القروى فى هذا المجال ، وأبنية القوة والاتصال والتأثير فى القرية وكذلك ، قدم الدكتور محمود عودة مجموعة من الدراسات بعنوان : « الفلاحون والدولة » (٤) ، كما قدم الدكتوران قدرى حفنى ومحمد خليل نماذج من الدراسات عن الفلاح المصرى (٥)

## اختيار وتدريب العاملين فى الميدان

يتوقف الكثير من النجاح أو الفشل فى برامج التربية الأساسية ، والنهوض بالمجتمع المحلى وغيرهما من الميادين التى تبرز فيها أهمية تكوين علاقات انسانية طيبة ، على مهارة وحماس واتجاهات العاملين فى هذه الميادين التى يكون الهدف فيها هو التأثير فى سلوك الناس بصورة أو أخرى . ولذلك ، كان اختيار هؤلاء العاملين وتدريبهم من الأهمية بمكان . وليس من المبالغة القول بأن اهتمام الهيئات والمؤسسات كان ينصب أساسا على المهارة الفنية للعامل فى الزراعة أو فى الصحة . أو فى التدبير المنزلى . الخ .. ولم تكن هذه المؤسسات تهتم كثيرا بكفاءة هؤلاء العاملين فى تكوين علاقات انسانية مع من يتعاملون معهم من القرويين ، أو غيرهم ، وفى تغيير اتجاهاتهم ، وفى اختيار أنسب الطرق لتعليمهم . ولذلك ، فان هؤلاء العاملين كانوا يتعلمون هذه المهارات اما عن طريق المحاولة والخطأ ، أو لا يتعلمون اطلاقا . ولكننا ندرك اليوم أن العامل قد يكون أهم من البرنامج ، لأن نجاح أو فشل البرنامج يتوقف الى حد كبير على اتجاهات العامل نحو الناس ، ومهارته فى العمل معهم . وقد بدأت المؤسسات تهتم بحسن اختيار وتدريب العاملين ، وتدرك أن طريقة التدريب لا تقل أهمية عن مادته . كما اهتمت هذه المؤسسات باجراء مختلف التجارب فى هذا الميدان لحل بعض المشكلات الهامة مثل مشكلات العمل فى فريق يضم أخصائيين فى ميادين مختلفة ، ومثل أوجه القوة والضعف فى استخدام مختلف الوسائل السمعية ـ

---

(٤) محمود عودة ، **الفلاحون والدولة** . دار الثقافة للطباعة والنشر ، ١٩٧٩ .

(٥) قدرى حفنى ومحمد خليل . علم النفس ومشكلات مجتمعنا ، ١٩٨٢ .

البصرية ، ومثل طرق المناقشة ، الخ .. وقد أسهم في القيام بهذه التجارب الباحثون في ميادين العلاقات الانسانية ، وتنظيم المجتمع .

وتزداد الصعوبة في الاختيار نظرا لقلة الاقبال على العمل في هذه الميادين التي تتطلب المعيشة في القرى ، وبسبب صعوبة العمل ، وصعوبة الوصول فيه الى نتائج أكيدة سريعة . والحق ، أنه من اليسير اعداد العاملين لتنفيذ القوانين أو للتجول في القرى لعرض الأفلام ، وتوزيع الكتب . ولكن المهمة تزداد صعوبة اذا كان الهدف هو اعداد عاملين يعيشون في القرية ويعملون مع الناس لتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم .

ونحن نجد أغلب الهيئات تستند في اختيار المرشحين للتدريب على العمل في هذه الميادين ، الى عوامل معينة مثل السن ، والتعليم الشكلي ، والخبرات الماضية ، وتقارير الرؤساء ، الخ .. ولكنها لاتهتم كثيرا باتجاهات هؤلاء المرشحين . وقد تحدد بعض السمات التي يقدر اهميتها للنجاح في العمل دون تحديد لطرق قياسها . والطريقة الشائعة في الاختيار هي درجات المرشحين في دراساتهم وهذه لا تدل على الاتجاه ؛ أو المقابلة . وقد أدى كل ذلك الى أن تغير بعض المؤسسات من طرق اختيارها للأفراد فمثلا : في بورتوريكو ( ٨ ، ١٠ ص ١٩٥ ) يقوم المختصون باجراء سلسلة من المقابلات يصفى فيها المتقدمون الى عدد معقول ، يقومون بزيارتهم في أماكن سكناهم ، ويتحادثون معهم بصورة غير رسمية . وفي مناسبات مختلفة ، ويتعرفون الى نشاطهم في بيئاتهم ، وتعاملهم مع جيرانهم .

وفي الله آباد بالهند ، يقوم المعهد الزراعي باختيار العاملين في لقرى بطريقة تستند الى النظرية التفاعلية الموقفية للقيادة (٣٤) وفيما يلي وصف لما حدث في احدى الأعوام . بدأ الاختيار باعلان نشر في الجرائد ، فتقدم على أثره حوالي ٨٠٠ شخص . وقد أمكن عن طريق فحص طلبات الالتحاق ، رفض الكثير منها على أساس البيانات الواردة بها ، مثل البيانات المتعلقة بالخبرات السابقة ، واتقان اللغة الدارجة في المنطقة ، والمستوى التعليمي .. الخ . وقد تبقى بعد ذلك حوالي ثمانون فردا ، أرسل في استدعائهم ليختار منهم العدد المطلوب بطريقة الاختبارات الموقفية التي استمرت خمسة أيام متتالية ، والتي هدفت الى التحقيق من حسن اختيار أفراد يتسمون بقوة الخلق ، وبالقدرة على تكوين علاقات انسانية طيبة مع القرويين ، وبالنظرة الانسانية الى مشكلاتهم . وقد حضر من هؤلاء الثمانين ستون مرشحا ، انسحب ستة منهم حين عرفوا بطبيعة الاختبارات ، وانسحب عدد آخر لعجزهم عن تحمل فترة التدريب

القاسية ، وتعرض الباقون للخبرات التالية : ( ١ ) التعارف والتقسيم الى جماعات : بدأ البرنامج بجلسة عامة للتعارف بين المرشحين ، وبينهم وبين المشرفين ، ثم قسم المرشحون الى جماعات يشرف على كل واحدة منها مشرف . (٢) جولة فى المعهد : قامت الجماعات بعد ذلك بجولة فى المعهد لمشاهدة المزرعة والأقسام الأخرى الداخلية . ( ٣ ) تعلم مهارات جديدة : فى بقية صباح ذلك اليوم ، عرض على كل جماعة نشاط من النوع المفيد فى العمل بالقرية ، مثل تركيب « عجلة » ركوب بعد تفكيك بعض أجزائها ، ثم طلب منها تكرار نفس العمل . وطلب بعد ذلك من كل جماعة اتقان احدى العمليات الهامة فى الزراعة مثل تركيب أجزاء محراث . ( ٤ ) القدرة على تعليم المهارات الجديدة للآخرين : فى ظهر ذلك اليوم ، ووجه كل مرشح بقروى عادى ، وطلب منه تعليمه المهارة التى تعلمها هو فى الصباح ( تجميع أجزاء المحراث مثلا ) وأن يثبت مهارته فى استخدام الأسلوب المناسب لتعليم القروى . ( ٥ ) الاستجابات الاجتماعية : عرضت ثلاثة أفلام ، احداها تعليمى ، ولو حظت استجابات المرشحين للظواهر الاجتماعية . ( ٦ ) اختبارات التحمل والملاحظة : فى اليومين التاليين ، أمد نصف المرشحين بعجلات للركوب ، وطلب منهم التوجه الى قرى تبعد خمسة عشر ميلا وطلب من النصف الآخر التوجه مشيا على الأقدام الى قرى تبعد ثمانية أميال وذلك بأقصى سرعة يستطيعها المشرف نفسه . وقد بدأت تلك الرحلات فى الفجر ، على أن تعود الجماعات الساعة الحادية عشرة (٧) القيام بالأعمال غير المستحبة : طلب من جميع الأفراد ، فيما بين الساعة الثانية والرابعة بعد ظهر هذين اليومين ، القيام ببعض الأعمال غير المستحبة مثل تنظيف حظائر الماشية . ( ٨ ) التكيف مع حياة القرية : فى مساء اليوم الثالث ، نقل المرشحون الى مسافة تبعد حوالى ميل من قرية معينة ، وطلب من كل منهم التوجه بمفرده ، وتقديم نفسه للقرية ، وقضاء ليلته فيها ، والعودة مبكرا فى صباح اليوم التالى ومعه تقرير شفهى عن أحوال القرية ، وعن استقبال القرويين له . وقد قورنت تقاريرهم بتقارير قرويين من الموثوق بهم لدى المعهد الزراعى فكانت التقارير على وجه العموم مشجعة . ( ٩ ) اتجاهات المرشحين : خصص معظم اليوم الرابع للكشف عن اتجاهات المرشحين وذلك عن طريق جماعات المناقشة المنظمة لمشروع معين ، وكانت المناقشة تدور بصفة عامة حول الأسئلة التالية : ما هو المشروع ؟ وكيف يمكن تنفيذه ؟ وما الذى يمكن أن نأمل فى تحقيقه ؟ وكان يطلب فى أول الأمر ، من كل فرد الاجابة انفراديا عن كل سؤال من هذه الأسئلة ، ثم يقوم المشرف على الجماعة بعرض آرائه عن الموضوع بصورة تترك مجال المناقشة فى كل نقطة مفتوحا ، ثم يتناقش الأفراد

في كل جماعة . وفي النهاية ، يختـار عضـو منهـا لتقديم تقرير عن مناقشاتها . وكان كل فرد يقوم أيضا بتسجيل ملاحظاته الشخصية عن موضوع المناقشة بعد أن يكون قد عبر عن رأيه الخاص قبل المناقشة . ( ١٠ ) نقل الرسالة : لكي يقلل من الشعور بالسـأم من المناقشات الصباحية كان يطلب من كل فرد نقل رسـالة شـفوية الى شخص في مكان آخر بالمعهد ، اتفق معه على أن يبلغه ردا متفقا عليه ، يقوم المرشح بنقله شفويا أيضا . ومن الطريف أن الكثير من نقل الرسـالة ونقل ردها قد ناله الكثير من التحريف . ( ١١ ) تقويم الخبرة بالقرية : كان التقرير المقدم عن الليلة التى قضاها المرشح بالقرية تقريرا شفويا ، تولى مناقشته مع المرشح أحد المشرفين . وقد كانت هذه المناقشة فرصة طيبة لانطلاق المرشـح على سجيته ، ولتبـادل الخبرات مع غيره من المرشحين . (١٢) الترفيه : طلب من المرشحين منذ اليوم الأول البحث عن ذوى المواهب في الترفيه وتنظيم حفلات للسمر . وفي مساء اليوم الرابع . بعد قليل من التنظيم ، أقيم هذا الحفل تحت اشراف واحد منهم اختير لهذا الغرض منذ اليوم الأول . وقد كشفت تلك الحفلة عن الكثير من المواهب . ( ١٣ ) المقابلات الختامية ، خصص اليوم الخامس لقيام لجنة من كل المشرفين بمقابلة المرشحين للاختيار النهائى . وقد شعر الجميع بأن الموقف كان طبيعيا للغاية ، ولا يدعو للتكلف ، أو سـوء التفسـير .

ومما يدعو للأسف أن التقرير السابق لا يتضمن شـيئا عن متابعة مضبوطة لهذا الاسلوب في الاختيار ، الا أن كاتب التقرير يؤكد أنه تم بهذه الطريقة اختيار ٢٧ مرشحا لتدريبهم بصورة أحس الجميع بأنها مرضية للغاية ، على أن يبقوا فترة ثلاثة شهور تحت الاختبار . ومما لاشك فيه ، أن تطبيق هذه الطريقة قد يختلف اختلافا كبيرا أو قليلا باختلاف الظروف والثقافات الا أنه يتضـمن مقترحـات عمليـة قابلة للتنفيذ وللتجريب والمتابعة .

## التدريب :

• لايختلف تدريب القـادة في تنمية المجتمع عنـه في اى جماعة ديمقراطية أخرى ، فالقاسم المشترك في اعداد القيادات الديموقراطية وتدريبها هو النظر الى القائد على أنه عامل من عوامل تغيير الآخرين . الا أنه أيضا يتعين عليـه هو أن يتغير ، ولعل ذلك هو أصعب ما في عمليـة التدريب . ونحن نجد أن أهداف التدريب تشمل غالبـا : (١) المعـارف والمعلومات التى يتوقع أن ينقلها العامل الى المجتمع الذى

يعمل فيه ، أو التى يتطلب قيامه الالمام بها ٠ (٢) طرق نقل هذه المعرفة، وتشجيع المبادأة ، وتنظيم الجماعات للدراسة والعمل ٠ (٣) الارتفاع بمستوى الروح المعنوية لدى العامل ، واكسابه القوة الدافعية للعمل

ويبدو أنه فى معظم البرامج التدريبية ، يزداد الاهتمام بالمعرفة أكثر من الطريقة ، وبالطريقة أكثر من الروح المعنوية ، فالبرامج تفيض بمختلف المواد الدراسية مثل : الزراعة ، والصحة ، والتعاون . والشئون الاجتماعية ، وعلم الاجتمـــاع الريفى ، وطرق المسح الاجتماعى . وطرق المناقشة ، وادارة الجلسات ، وعلم النفس الاجتماعى الخ ٠٠ وتهتم هذه البرامج أيضا بالتدريب العملى فى الميدان ، ويشـــمل ذلك التعرف على حاجات الناس ، وتكوين العلاقات معهم ، وانتاج واستخدام الوســائل السمعية البصرية ، وادارة المكتبات ، وتنظيم الجماعات الريفية ، الخ ٠٠ وتهدف كل هذه البرامج الى اكساب العامل المعرفة والمهـــارة اللازمتين له فى عمله ٠

ومن الطبيعى أن تختلف هذه البرامج باختلاف الثقافات وحاجات المجتمع ٠ وهى تتبع غالبا طريقة المحاضرات والمناقشـــات ، والتدريب العملى ٠ وليس هناك ما يمنع فعلا من أن تؤدى هذه البرامج الى اعداد عمـــال مهـــرة مدربين ، الا أن المشكلة الحقيقية تكمن أكثر ما تكمن فى اتجاهات هؤلاء العاملين أنفسهم قبل أن تكمن فى معارفهم وفى مهاراتهم . وقد نوقشت فى فصـــل سابق مشكلات تدريب القادة على العـــلاقات الانسانية ، وهى تنطبق أكثر ما تنطبق على تدريب العاملين فى ميادين تنمية المجتمع والخدمة الاجتماعية ، ونرجو أن يتضح للقارىء عند الرجوع الى هذا الفصل أن التدريب هو أساسا تكوين اتجاهات وليس مجرد اكتساب معلومات أو مهارات ، كما نرجو أن يتضح للقارىء كيف يمكن أن تحقق طريقة الجماعة العملية فى التدريب وممارسة أساليب العلاقات الانسانية الطيبة الأهداف السابقة التى عرضنا لها ، وكيف يمكن أن تسهم فى حل الكثير من المشـــكلات السابقة ، ولذلك فانـنـــا نكتفى بالاشارة اليها ٠

# الفصل الخامس والعشرون

# تطبيقات ديناميات الجماعة فى التربية

**مقـدمة :**

هؤلاء التلاميذ والتلميذات الذين يجلسون فى الفصول ، هم قادة المستقبل . سوف يكون منهم السياسى ، والعالم ، والقاضى ، والمدرس . وكل منهم يمكن أن يؤثر فى محيطه المباشر ، أو فى وطنه ، أو فى ما هو أبعد من حدود وطنه . يمكن أن يكون منهم المجرم ومكافح الجريمة ، الأنانى والمضحي بحياته فى سبيل الانسانية ، والقائد والتابع ، الخ .. ما الذى يمكن أن يفعله المربى لكى يساعد أولئك التلاميذ والتلميذات على أن يتعلموا استخدام قدراتهم وامكانياتهم كأعضاء فى جماعات ـ وقوة الجماعات هى التى تحكم اليوم مصائرنا المشتركة ـ فى سبيل الوصول الى غايات سليمة ؟

وقد كان نظـام التعليم ، فى وقت من الأوقات ، قائما على أســاس الرعاية الفردية ، أى على أساس التفاعل بين فردين : المدرس والتلميذ، أو التفاعل بين المدرس وعدد محدود من التلاميذ ، كما كان يحدث حين يتتلمذ عدد محدود من الطلاب على يدى فيلسوف أو عالم ، ونحن نسمع اليوم الكثيرين ينادون بأن هذه الرعاية الفردية هى المثــل الأعلى فى التربية ، واذا كانت الظروف لم تسمح بتحقيق هذه النسبة بين المدرس والتلاميذ ، أو ما يقرب منها ، الا أن الكثيرين من المربين لازالوا يفكرون أو يأملون ، تحقيقا لهذه الرعاية الفردية ، فى أن يقيموا نمطا فى التعليم قائما على أساس علاقات فردية ، أى على أســاس العلاقات المباشرة بين المدرس وبين كل من التلاميذ الذين يكونون جماعة الفصل ، سواء فى

العمل داخل الفصل ، أو فى الضبط ، أو فى توزيع العمل ، او حتى فى المناقشات ·

ولكن التطورات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية الحديثة ، والرغبة الشديدة من جانب الشعوب لتجنيب العالم ويلات الحروب ، أكدت أهمية الأهداف الاجتماعية للتربية ، وعدم الاقتصار على مجرد التحصيل · كما وجهت الانتباه الى امكان استخدام الفصل المدرسى كوسيلة طيبة للتعلم الاجتماعى · ومعنى ذلك ، أن تقسيم التلاميذ على أساس الحاجات والقدرات الفردية ، ودراسة حاجات الفرد واهتماماته ، واعداد المناهج والبرامج لسد هذه الحاجات والاهتمامات ·· كل هذه لاتكفى وحدها لخدمة الفرد في المجتمع الحديث ، كما أنها لا تكفى لخدمة الجماعة ككل · ولذلك كان حتما على المدرس أن يكون دارسا لديناميات الجماعة · خبيرا بدراسة بنائها وتفاعل أفرادها ، وانتقاء الخبرات للجماعة ·

وقد ساعدت على حدوث هذا التطور فى أهداف التربية النظريات والبحوث النفسية ، وفى مقدمتها نظرية المجال واهتمامها بدراسة التفاعل بين الأفراد فى الجماعة ، سواء فى المصنع ، أو فى أثناء المناقشة ، أو فى تدريب القادة ، وكذلك البحوث السوسيومترية لمورينو وجيننجز ، وامتداد مدارس التحليل النفسى الى مجال العلاقات الشخصية ـ الاجتماعية وتطبيقاتها فى العلاج الجمعى ، وتطور الخدمات النفسية والاجتماعية المدرسية واهتمامها بالعلاج الجمعى ، والبحوث المتعلقة بالتنشئة الاجتماعية · ولقد كانت بعض فرص التفاعل الجماعى مهيأة عن طريق عدد من نواحى النشاط المدرسى مثل الجمعيات والأندية المدرسية ، وعن طريق عدد من الطرق الحديثة مثل طريقة المشروع الخ ·· الا أنها كانت تستخدم أساسا كوسيلة لاثارة الدافع الى تعلم المواد التقليدية · كما أن المدرس فى معظم هذه المواقف كان يقف فى جانب ، والفصل فى جانب آخر ·

ولقد بدأنا اليوم نتساءل فى الحاح : هل يكون الفصل المدرسى جماعة ؟ واذا كان الأمر كذلك ، فما معناه بالنسبة للمدرس من حيث أهدافه ، واتجاهاته وطرائقه فى عمله ؟ والمدرس يواجه فى عمله اليومى بالمدرسة الكثير من المشكلات التى لن يستطيع فهم أسبابها ، او العمل على حلها ، الا اذا استوعب مفهوم الفصل المدرسى كجماعة · فهو قد يجد أحيانا أن الأمور لاتسير فى فصله كما يجب أن تكون رغم أن أفراد هذا الفصل متفوقون فى مستواهم الدراسى · وهو قد يجد أن بعض

الأساليب تصلح لفصل ولا تصلح لفصل آخر · أو هي تصلح في وقت معين للجماعة ، ولا تصلح لنفس الجماعة في وقت آخر ، وقد يطغى الحماس على الجماعة في وقت من الأوقات بينما تظهر عدم المبالاة في وقت آخر · كل هذه ظواهر تحدث كل يوم وكل ساعة في المدرسة ، وهي منظمة على أساس جماعات نطلق عليها فصول ، أو فرق أو اسر ، أو أندية ، وكل جماعة لها قائد هو المدرس ، أو المشرف أو الرائد الخ ·· ونظرا لأن التلاميذ يتعلمون في المدرسة في جماعات ، لذلك فان طرق التعليم يجب أن تتعرض لمختلف أنواع التفاعل بين التلاميذ كأعضاء في جماعات · ولا يعني ذلك التقليل من أهمية أسس التعلم الفردي التي تثبت صحتها عن طريق الدراسات التجريبية ، ولكنه يعني اضافة بعد جديد الى أبعاد عملية التعلم في المدرسة ·

**الفصل المدرسي كجماعة :** جماعة الفصل المدرسي هي وحدة مجتمع التلاميذ ، وهو مجتمع مصطنع ومخطط ، فرضته الضغوط الاجتماعية أساسا لمصلحة المجتمع · وفي جماعة الفصل ، يجد الفرد نفسه تحت ضغط كبير لتجريب أشياء جديدة ، وعلاج مشكلات جديدة ، والربط بينها وبين مواد ، ومثل ، واتجاهات متعددة ، والتكيف لمفاهيم جديدة عن ذاته · ويمكن أن نتبين في جماعة الفصل أربع علاقات وظيفية بين الفرد والجماعة · ( ١ ) تنمي وتدعم الجماعة حاجة الفرد للتعلم · ويواجه الأفراد فيها مشكلات تتطلب الحل الجماعي · ويجب أن تأخذ طريقة التدريس في اعتبارها هذا العامل · ( ٢ ) جماعة الفصل مجال لتحقيق الفرد لذاته · ذلك ، أن عمليات التخطيط ، والعمل الجماعي تتضمن تفاعلا اجتماعيا وانفعاليا · واذا تحقق هذا التفاعل عن طريق الجماعة والمدرس بطريقة مناسبة تهيأت الفرص أمام الفرد للابتكار · ( ٣ ) تهيىء جماعة الفصل الفرصة للفرد لاختبار نمو مفاهيمه الاجتماعية وسلوكه الاجتماعي ، وتعديلها ، وتجريب غيرها · ( ٤ ) للجماعة تأثير قوي على التكيف الثقافي للفرد · ففيها يتعرف الفرد على طرق قيام المعايير الجماعية ، ومعاني التأييد الاجتماعي ، كما يتعلم المهارة في تشخيص قوى الجماعة ، وادراك دوافع الآخرين ، وفهم العلاقات بين الجماعات ·

والمدرس اذا أراد استخدام هذه العلاقات في اثارة الدافع للتعلم ، تعين عليه أن يوفر عمليات جماعية هامة ، مثل الاتصال السهل داخل الجماعة والاتفاق على نظام مشترك للقيم ، وتحقيق الجهود التعاونية ، وتعلم السلوك في أوقات الاحباط ، وتوزيع الثواب على النجاح في الاشتراك في العمل الجماعي بين كل أعضاء الجماعة · واذا

أهمل المدرس استخدام تأثير الجماعة فى استثارة الدافع للتعلم ، فان الموقف الجماعى قد يعطل عملية تعلم الأفراد فى الجماعة · ولذلك ، فان العمل على نمو الجماعة كجماعة ، وظيفة هامة من وظائف التربية ·

والخلاصة ، أن سياسة التعليم وأساليبه يجب أن تأخذ فى الاعتبار الافادة من كل من أسس التعلم الفردى ، وأسس التفاعل الجماعى ، تحقيقا للأهداف الاجتماعية للتربية ، ولأن كفاءة ونوع العمليات الجماعية تحدد لدرجة ملحوظة تحصيل الأفراد فى الجماعة من الناحيتين الكمية والكيفية ، ولذلك ، فانه يتعين على المدرس أن يتفهم علاقات السبب والنتيجة بين مشكلات العملية الجماعية ، وحاجات الأفراد ، وأن يكون متقبلا لكل أفراد الجماعة ، وموضوعيا فى علاقاته معهم ، وأن يكون قادرا على تشخيص مشكلات الجماعة ، ماهرا فى مساعدتها على مواجهة هذه المشكلات ·

## أسس ديناميات الجماعة فى الفصل المدرسى

يرى ثيلين ( ٩٨ ، ص ٢٩ ) أن المشكلة الرئيسية التى تواجه التربية هى تدريب الناس على اشباع حاجاتهم بكفاءة عن طريق التعاون بين الجماعات ، وعن طريق الحل الفعلى للمشكلات فى الجماعات ، وعن طريق التفاعل الشخصى ـ الجماعى · وفيما يلى الأسس التى يحاول ثيلين عن طريقها ترجمة ما نعرف عن الديناميات الانسانية الى مجموعة من القواعد القابلة للتطبيق فى المجال المدرسى :

**الأساس الأول :** يرى ثيلين أن نوع وكفاية العلاقات الجماعية فى الفصل يؤثران الى حد كبير فى تحصيل الأفراد للمادة الدرسية كما وكيفا · وربما كانت الوظيفة الأساسية للمدرس ، هى تفهم الصلة بين علاقات الأفراد وبين حاجاتهم ، وان يتسم اتجاهه نحو كل أفراد الفصل بالتقبل والموضوعية ، وأن يكون قادرا على تشخيص مشكلات العلاقات والبصر بمظاهرها وأسبابها وأن يستطيع مساعدة الجماعة فى حل المشكلات الحل السوى · فمثلا ، قد يحدث فى كثير من الأحيان أن تعكس مناقشة الجماعة لقوانين الدولة مشاعرهم نحو القواعد والنظم المدرسية ، ومعاملة المدرس لطلابه ·

**الأساس الثانى :** يمكن أن يؤثر الجو الجماعى ، أو أسلوب الحياة الجماعية تأثيرا هاما على شخصيات أعضاء الجماعة · ويتوقف تأثير جماعة الفصل فى التلميذ على مدى تمكين هذه الجماعة للتلميذ من اشباع حاجاته ، أى أن جماعة الفصل التى لا يستطيع التلميذ اشباع حاجاته فيها ،

تعجز عن التـــأثير فيـه ومن الوســـائل المفيـدة لتحقيـــق التـــأثير الايجابى ،تكوين لجان من الطلبة ،والاستعانة بالقيادة فى جماعة الفصل.

**الأساس الثالث :** مشكلة تعلم اشباع الحاجات اشباعا كافيا هى أساسا مشكلة تعلم الطريقة التجريبية عن طريق تطبيقها فى مواقف واقعية ذات دلالة للشـخص . وهذه القـاعدة هى الفكرة المركزية فى معظم برامج التربية الحديثة . وأساس الطريقة التجريبية هو تقـدير الموقف ، ثم الاختيار من عدة احتمالات ، ثم التنفيذ ، وتقدير العواقب . ولتعلم الطريقة التجريبية يجب أن تتوفر ظروف مواتيه من أهمها : أن تكون المشكلة هامة بالنسبة للقائمين بحلها ، وأن تتاح لهم فرصة كافية للتعبير والتفكير ، ليس فقط فى أسباب ونتائج العلاقات التى تتضح ، بل وأيضا فى خصائص التجريب كتجريب .

**الأساس الرابع :** يتضمن تحديد بناء الجماعة عن طريق التخطيط ، وتصميم الخبرات ، تحديدا للأهداف ، وللحدود التى يجب فى محيطها توفير الحرية الكاملة للتجريب . ذلك أن التخطيط يكون شاملا ، اذ استطاع الطالب تصور الخطوات العملية الأولى ، وأن يتوقع شيئا عن طبيعة الخطوات الباقيـة كما يجب أن تتوفر لديه محكات واضـحة للحكم ــ أثناء العمل ــ عما اذا كان هذا العمل يحقق النتائج المقصودة .

**الأساس الخامس :** يحتل القلق حول الصراع بين الأفراد ، أو حول عضوية الجمـاعة ، مركز الصـدارة ، ويعوق الدافع الى تعلم المـادة الدراسية . ويعنى ذلك أن الطلاب العاجزين عن التوافق توافقا سويا مع زملائهم يكونون أقل قدرة على التعميم من موقف الدرس الى المواقف الجديدة ، وابتـــكار الحـلول المناســـبة لها وقد قام فلاندرز ( ٣٠ ) باجراء تجربة ، وضع فيها أطفالا من الفرقة العاشرة فى مواقف تعلم ، اختلفت من حيث سلوك المدرس ، ودرجـة اثارته للقلق ؛ ففى موقف ، يخلق المدرس جوا ديمقراطيا من النوع « المتركز ــ حول ــ الجماعة » ، وفى موقف آخر . يخلق جوا أوتوقراطيا من النوع « المتركز ــ حول ــ المدرس » . وقد جمعت فى هذه الدراسة بيانات من أنواع مختلفة ، مثل أقوال المدرس والتلاميذ ، معدل النبض ، القدرة على استخدام القواعد وتذكرها بعد فترة أسبوعين ، الخ . وقد أكد تحليل هذه البيانات ، صدق ما تنبأ به الباحث عن الفروق فى التوتر الناشىء عن الأنواع المختلفة من تعليقات المدرس وسلوكه . فقد وجد أن المدرس الذى يركز العملية التعليمية حول نفسه ، يغلب أن يتسم سلوك تلاميذه بالعدوان نحـو الذات ، ونحو المدرس وبالانزواء ، وعدم الاكتراث . بينما أدى سلوك

المدرس المتركز حول – التلاميذ الى أن يسلك التلاميذ سلوكا أكثر تكاملا ، والى أن يحسوا بقلق أقل ٠

**الأساس السادس :** تمثل خبرات ومطالب الفصل المدرسى جزءا فقط من اهتمامات الطالب ، وتؤثر خبرات الحياة اليومية فى نوع الخبرات المكتسبة داخل المدرسة وتتأثر بها ٠ أى أنه فى كل موقف ، تتداخل الجماعات فى قوة تأثيرها ٠ ويتوقف مدى التأثير على تمثل الطالب للجماعات الأخرى ٠ فالطلاب الذين اعتادوا الخضوع لسلطة الراشدين ، قد لا يحسون – على الأقل فى مستوى شعورى – بوجود أى مشكلة فى فصل يسيطر عليه مدرس استبدادى يدفع جماعة الفصل الى القيام بأعمال لا تثير اهتماماتهم ٠ ومعنى هذه القاعدة ، أن الطالب يواجه موقف الفصل مزودا بالكثير من التوقعات التى تتصل بدوره وبدور الآخرين ٠ ويؤدى عدم تحقق هذه التوقعات الى مشكلة تغييرها ، وهى مشكلة لها خطرها ، لأن هذه التوقعات قد نشأت ، وقد دعمت عن طريق خبرة العضوية الناجحة ( وأحيانا العصابية ) فى الجماعات السابقة ٠ ويتوقف الكثير على قدرة المدرس على تمكين جماعة الفصل من التعبير عن حاجاتها دون خوف من عقاب ، ومن ثم تساعد على تقدمها فى سهولة ٠

**الأساس السابع :** تساعد جماعة الفصل التى تدار بطريقة ديموقراطية الفرد على أن يعالج صراعاته بطريقة بناءة تتجه الى المثل التى يرضى عنها المجتمع ٠ وكثيرا ما تواجه جماعة الفصل العديد من الصعوبات فى حل مشكلات الاتصال ، وأدوار العضوية ، وفى التخفف من القلق المتصل بهذه المشكلات ٠ ويقارن ثيلين وتيلر بين سلوك ثلاثة من المدرسين ازاء قيام تكتل بين عدد من الطلاب داخل جماعة الفصل ، أدى الى انقسامهم على أنفسهم ، والى الكثير من المضايقات : ( أ ) أعاد المدرس الأول تنظيم جلوس الطلاب بحيث لايجلس طالب مع زميل من نفس التكتل ، الا أن الاتصال استمر بين أفراد التكتل عن طريق الاشارات وغير ذلك من الوسائل ، واستنفذ ذلك جهود الأفراد لدرجة لم يتيسر لهم فيها التفرغ للتحصيل ؛ ( ب ) هاجم المدرس الثانى هجوما صريحا أفراد التكتل ، فمثلا ، اذا ضحكوا لنكتة أطلقها أحدهم ، طلب منهم اشراك بقية الفصل فيها ٠ وقد أدى هذا السلوك من جانب المدرس الى أن يزداد تكتل الجماعة دفاعا عن وجودها ، ( ج ) أما المدرس الثالث ، فلم يحاول مطلقا أن يبرز التكتل بصورة منفردة أمام الفصل ٠ ولكنه كان يقترح على جماعة الفصل أن ينقسم أفرادها الى جماعات صغيرة تتناقش فى موضوع الدراسة لمدة ١٠ دقائق ، وذلك كلما أحس بأن جماعة الفصل قد بدأت تشعر بالملل ، وبدأ أفراد التكتل يتهامسون

فيما بينهم ، وكان المدرس يطلب من كل جماعة التقدم بمقترحاتها عن موضوع الدراسة • ومن الطبيعي أن يظل التكتل متماسكا كجماعة ، أما باقي الفصل فقد انقسم جماعات أخرى اضافية • وقد أدى تقديم المقترحات من كل جماعة ، ومناقشتها الى احساس الأفراد بأن هذه المقترحات ملك للجميع ، وليس لمن قدمها من الأفراد ، وكذلك الى الشعور بأن القرارات المتخذة في النهاية هي قرارات الجميع • وقد أدى ذلك الى تناقص التهامس بين أفراد التكتل ، والى اتجاههم للتعاون مع بقية أفراد الفصل • وقد انضم بعضهم الى الجماعات الأخرى في المناقشة، بل ان اثنين منهما كانا يتجنبان المدرس سابقا ، لجأ كل منهما اليه يطلب توجيهه في حل بعض مشكلاته الشخصية ، مما يدل على أنه بدأ ينظر الى نفسه كفرد منفصل عن التكتل • وهكذا استطاع المدرس أن يستخدم الجماعة غير الرسمية داخل الفصل في تحقيق أهداف الجماعة الرسمية ، وهي جماعة الفصل • وذلك ، لأنه ظهر لأفراد التكتل أن أحاديثهم الخاصة يمكن أن تفيد جماعة الفصل عامة ، ولأنه أعطى نفس الميزة لبقية أفراد الفصل ، بعد أن كان ينفرد التكتل بهذه الميزة ، ولأنه أيضا ، قلل من فرص النظر الى التكتل كجماعة عدوانية ، وبذلك قلل من تأثير أساليبها كأداة للعدوان ، ومكن لأفرادها من تكوين علاقات شخصية تشبع حاجات أكثر من الحاجة الى الحماية فقط •

**الأساس الثامن :** الميكانيزم الأساسي في تنشيط جماعة الفصل هو تقييم الحالة الانفعالية ، وتحليل المشكلات التي تتميز بها • فمثلا ، قد يكون أنسب وقت للتلخيص هو حين تثبط همة الجماعة قليلا ، وعندما يبطؤ تقدمها نتيجة عدم التأكد من وجهتها ، ومن ثم عدم التأكد من معدل ما تناله من مكافأة • وفي مثل هذه الحالة ، يغلب أن يفيد التلخيص الموضوعي في اعادة احساس الجماعة بما أنجزته من عمل ، كما يوضح لها الطريق الذي يجب أن تسلكه في المستقبل •

وقد يكون الوقت المناسب لاقتراح مصادر البحث ، والمراجع ، هو بعد تقييم الطلاب لاهتماماتهم ، ولدور كل منهم – فرديا وجماعيا – فيما يتصل بالعمل على حل مشكلة معينة • ذلك ، أنه اذا اقترحت هذه المراجع قبل تقييم الاهتمامات ، فقد ينظر اليها كعامل من عوامل التهديد • أما اذا اقترحت عند تعطل عمل الجماعة ، بعد أن تكون قد بدأت في العمل ، فانه يخشى أن ينظر اليها كمحاولة أخيرة لانقاذ الموقف • وقد يكون الوقت متأخرا لحسن الاستفادة منها في التخطيط • والوقت المناسب للامتحان ، هو حين تشعر الجماعة بأن تقييم جوانب القوة والضعف في المهارات ، أو الفهم ، يفيد في الكشف

عن استعدادهم لأنواع معينة تالية من النشاط · والوقت المناسب لاجراء تجربة معملية ، هو حين تشعر الجماعة بأن لديها مجموعة واضحة من الأفكار في المستوى اللفظي ، ولكنها حائرة فيما يتصل بمدلولها العملى ·· والوقت المناسب لالتجاء الجماعة الى « تمثيل الأدوار » لتساعدها في تقييم مشكلات الاجراءات فيها ، هو حين تشعر الجماعة بأن لها مشكلات تعوق قيامها بالعمل بكفاية ، ولكنها في نفس الوقت تحس بأن مناقشة هذه المشكلات مناقشة مباشرة فيه الكثير من التهديد لها · ولعل فن التدريس يدور حول التوقيت السليم لأنواع معينة من النشاط استجابة للحاجات المحسوسة للجماعة أكثر مما يدور حول ابتكار طرق متعددة لتقديم نفس الوحدة الدراسية ، أو حول غيرها من الأعمال ·

**الأساس التاسع :** يجدى التعلم أكثر ما يجدى اذا طبقت تطبيقا صحيحا ، قاعدة « أصغر حجم للجماعة » ومضمون هذه القاعدة هو أن أنسب تنظيم اجتماعى للجهود داخل الفصل المدرسى يختلف باختلاف العمل ، ويجب تحديده بعد الدراسة الدقيقة لشروط عملية التعلم ، والحالة داخل الجماعة · ونص القاعدة هو : « بالنسبة لكل مشكلة من مشكلات التعلم ، يجب تقسيم جماعة الفصل الى جماعات من أصغر حجم ممكن تتمثل فيه وظيفيا كل المهارات الاجتماعية والتحصيلية التى يتعين توفيرها للجماعة فى حل المشكلة » ويتضمن ذلك قاعدة نظرية أساسية تتعلق باستمرار الدافع للتعلم ، وصلته باشباع الحاجات ، ويتحقق ذلك ، على وجه العموم ، أحسن ما يتحقق اذا استطاع الفرد أن يقوم بدور ايجابى ، ولذلك يتعين على المدرس أن يبحث عن أحسن الطرق لتحقيق أكبر قدر من المشاركة لكل فرد تشبع عن طريقه حاجاته ·

ويمكن تطبيق هذه القاعدة عن طريق المقترحات التاليه : تهتم جماعة الفصل فى تخطيطها لنشاطها بالبحث عن أنسب عدد من الناس للعمل معا فى عمل معين ، ويجب أن يكون القرار النهائى للجماعة كلها بعد مناقشة الاحتمالات المختلفة · فمثلا قد تكون الجماعات التى يتكون كل منها من زوج من الطلاب ، مناسبة للتدرب على قواعد ومفردات اللغة الفرنسية ، أو الرموز الكيميائية · وقد يكون من المناسب أن يعمل الأفراد كأفراد فى اعداد ملخص ينظم العناصر الرئيسية فى وحدة دراسية انتهت الجماعة من دراستها · الا أنه من المهم أن تعرف كل جماعة ما تقوم به الجماعة الأخرى من أعمال ، وأن تتهيأ الفرصة أمام الجماعة الكبيرة للتقدم على أساس عمل الجماعات الصغيرة · وقد تكون التقارير المطولة التى تتقدم بها الجماعات الصغيرة مملة ، ولكن يمكن التغلب على هذه الصعوبة باحدى الوسائل التالية طبقا للظروف :

( أ ) عقد ندوة تمثل فيها كل جماعة بمندوب يقدم تقرير الجماعة ؛ ( ب ) ارسال كل التقارير الى لجنة تصوغها فى تقرير عام ؛ ( جـ ) قيام الجماعات دوريا بادارة نشاط الفصل بالصورة التى ترى أنها تحقق أكبر قدر من تبادل الخبرات والمشاعر ، ( د ) اعتبار الجماعة الصغيرة مجالا لاعداد كل فرد للمشاركة بصورة أكثر فاعلية ، كما يحدث فى حالة استخدام هذه الجماعات لاستطلاع مشاعر الأفراد فى بداية العمل فى وحدة دراسية ٠

## التعلم الجماعى التجريبى

يتضح من مناقشتنا للأسس السابقة ، أنها تدور أساسا حول طريقة التعلم الجماعى التجريبى ٠ وسوف نناقش فى الفقرات التالية مراحل هذه الطريقة وتطبيقاتها العملية بشيء من التفصيل ، وتنطبق هذه المراحل على كل أعمال النشاط سواء كانت فى القيام بمشروع مدرسى أو الاشتراك فى وحدة دراسية أو فى لجنة من اللجان ، أو رحلة ، أو تجربة ٠

ويمكن القول بصفة عامة أن طريقة التعلم الجماعى التجريبى تتميز بالمراحل التالية : ( أ ) تقدير الحالة الحاضرة ، وتشخيص حاجات الجماعة ، ( ب ) وضع الخطة اللازمة لسد هذه الحاجات ؛ ( جـ ) تنفيذ هذه الخطة ، ( د ) تقييم العمل فى ضوء أهدافها ؛ ( هـ ) اعادة النظر فى التقدير وفى التشخيص السابقين ؛ ( و ) اعادة النظر فى الخطة ، وهكذا ٠٠

ويتطلب تنفيذ هذه المراحل حساسية زائدة لتحقيق استمرار الخبرة بالنسبة لكل الطلاب ، ولكل الجماعة كوحدة ٠ وسوف نناقش فيما يلى كيف يمكن تحقيق ذلك ٠

**( أ ) تحديد المشكلات :** يجب أن يتم تحديد المشكلات ومعالجتها بصورة يشعر فيها كل فرد ، عند اتخاذ قرار ، بأنه ملتزم بهذا القرار ، ومستعدة لتنفيذه ٠ ويتطلب ذلك أن نحاول التعرف على المشكلات التى تهم التلاميذ فى الوقت الحاضر ، ثم نحاول تعديلها ، أو توجيه الجهود لحلها بصورة تحقق أهداف المدرسة ٠ والمشكلة المناسبة هى بالطبع ٠ المشكلة التى تهم ، وتثير مشاعر الجميع ٠

ويتضمن ذلك ، أن يسهم كل فرد فى الجماعة فى اقامة معايير جماعية ، واجراءات جماعية ٠ والجماعة فى هذا السبيل ، تستغل كل

امكانياتها من حيث معارف ، ومهارات ، واتجاهات أعضائها ، فتساعد بذلك كل عضو على تحقيق ذاته · ولن يتحقق ذلك ، الا فى جو يتسم بالسماحة داخل حدود معروفة ، كما يتسم بحرية المساهمة ، وبأقصى استغلال ممكن لامكانيات الجماعة ·

**( ب ) اختيـــار الأهداف :** تتعدد أنـواع الأهداف فى التعليم المدرسى · فقد تكون أهدافا بعيدة أو قصيرة المدى ، وقد تكون منبعثة من حاجات المجتمع أو من الخصائص السيكولوجيـــة للمتعلم ، وقد تكون غايات فى حد ذاتها أو وسائل لغايات ، الخ ·· الا أنه من وجهة نظر العملية الجماعية ، تهتم الجماعة عادة بدرجة الاتفاق بين نشاطها ، وبين أهدافها المقررة · فاذا لم تتحقق درجة عالية من الاتفاق كانت الأهداف غير واقعية ، ومدعاة للشعور بالخيبة ، بدلا من أن تكون عاملا فى توجيه التعلم · ويجب أن تحدد الأهداف تحديدا اجرائيا ، حتى يتيسر تقدير درجة النجاح فى تحقيقها · ذلك ، أن الأهداف هى التى تحدد الموضوع ، كما تحدد الطريق الذى تسلكه الجماعة لمعالجة الموضوع · وهى التى تحدد نوع التحصيل المتوقع ، وتوجه ، وتوضـــح العمل المطلوب · كما أنها تمكن الفرد من التوحد مع نموذج جماعى ، وتحقق الاستمرار فى الخبرة ·

**( جـ ) الحل الجماعى للمشكلة :** من المهم أن يتيسر أثنـاء الحل الجماعى للمشكلة اعادة النظر فى الأهداف ، وخاصة الأهداف المباشرة · وقد تنتقل الجماعة من مشكلة لأخرى ، وقد تؤجل النظر فى مشكلة ، بينما تتعمق فى بحث أخرى··وكل هذه دلالات على الكفاءة ، لا النكوص· ومن واجب المدرس ألا يفرض على الجماعة نمطا معينا لحل المشكلة · فما يصلح لموقف قد لا يصلح لموقف آخر · ويجب أن يشجع الطلاب على افتراض الفرضيات ، والتنبؤ بعواقب العمل المقترح ، واختبار هذه الفرضيات ، ومقارنة النتائج بالتنبؤ السابق ، ويعتبر التخطيط كاملا اذا عرف كل طالب الأهداف المباشرة للنشاط ، ودوره فى الجمـــاعة ، وصلة هذا الدور بغيره من الأدوار ، وعواقب النشـــاط ، وكيف يقيم عمله ·

**دور المدرس :** المدرس ممثل لثقافة فرعية داخـــل المجتمع الذى يعيش فيه · والغالب أن يمثل ادراكه للعادات الاجتماعية ، وأن تمثل فلسفته وأهدافه الثقافية ، طريقة معينة فى الحياة · ولا ينكر أحد على المدرس حقه فى التعبير عن آرائه وحرية مشاركة الجماعة فى مشاعرها· الا أنه كمدرس يتعين عليه أن يكون محللا اجتماعيا ، قادرا على النظر الى

نفسه ، وإلى ثقافته الفرعية ، نظرة موضوعيـة فى الاطـار الاجتماعى العام • ويجب أن يكون قادرا على معالجة عاداته وآرائه بصورة موضوعية، بنفس القدر الذى يتطلبه تعامله مع تلاميذه • والمدرس أيضا خبير فى مادته ، ومربى ، وذو سلطة فى النطاق المدرسى • ويجب أن يكون قادرا على القيام بهذه الأدوار • ولكن يجب عليـه أن يعرف فى نفس الوقت حدود خبرته وكفاءته بدلا من القيام بدور لاتؤهله له خبرته ومستوى كفاءته • وقد تغيرت نظرتنا الى المدرس فى هذا المجال تغيرا كبيرا • فلم نعد ننظر اليه على أنه يجب أن يعرف كل شىء • بل الأهم من ذلك هو أنه يقوم بدور الشرح ، والعرض ، وتوجيه التلاميذ الى أن يعلموا أنفسهم بأنفسهم •

والمدرس فى اتباعه الطريقة التجريبية ، يجب أن يكون حساسا لمشكلات الجماعة ، قادرا على توجيهها فى اختبار الفروض ، كما يجب عليه أن يجعل من مشكلات الجماعة ، ومشكلات التحصيل المهمة الكبرى لها ، فلا تعوقها عن ذلك مشكلاته وحاجاته الخاصة • والمدرس أيضـا يجب أن يتسم ببصر ومهارة الموجه الشخصى ، أو المعالج النفسى الذى يعمل على توجيه الجماعة بصورة تحقق التوافق الفردى والاجتماعى لكل الطلاب • ويتطلب ذلك سماحة وعلاقات طيبة مع الطلاب ، وتحررا من اسقاط انفعالاته على علاقاته معهم • وهو يستطيع أن يقوم بدوره هذا عن طريق محاولة تفهم أسباب المشكلات ومساعدة الطلاب على حلها ، وأن يكون صديقا للجميع ، ونموذجا طيبا يتوحد معه الطلاب • وعليه أن يتحمل فترات التوتر والعدوان أحيانا ، وخاصـة اذا كانت الجماعة تعمل فى حل مشكلات علاقاتها معه • وعليه أن يقدر أن الطلاب سوف ينظرون اليه نظرة مختلفة قد تعكس اتجاهاتهم نحـــو الراشـدين فى محيطهم العائلى • وقد تختلف الصورة باختلاف جنس كل من المدرس والطالب • وتزداد الصورة تعقيدا اذا أدركنا أيضا أن المدرس عضو فى جماعات متعددة كما أنه لا يتعامل فقط مع الطلاب ، ولكنه أيضا مع زملائه ، ومع الاداريين ، ومع أولياء الأمور • الخ •• ومن واجبه ألا ينقل الى احدى هذه الجماعات الاحباطات التى قد يواجهها فى جماعة أخرى •

**تطبيق الطريقة الجماعية التجريبية :** من الضرورى اذن القيـام بالخطوات السابقة اذا أريد تطبيق اسس التعلم الجماعى التجريبى • وقد تستغرق هذه الخطوات يوما دراسيا كما يحدث فى وحدة دراسية ، أو شهورا كما يحدث فى مشروع • ولكنها يمـكن أن تحدث أيضا فى ساعة واحدة أو حتى فى دقائق • وهى تنطبق على كل من مشـــكلات التحصيل ، ومشكلات العملية الجماعية • وتكون الخطوات الأولى فى

التخطيط الجماعي مع الأطفال الصغار ، غالبا مؤقتة ، وتتفاوت في درجة سيطرة المدرس عليها . ولكن ، بتقدم الأطفال في نموهم ، تزداد قدرتهم على الضبط اللازم للحل التعاوني للمشكلة . وتتعدد المحاولات لتحديد الأسس والاجراءات ، كأن ينتخب مثلا رئيس للمناقشة ، ومسجل ، الا اذا اقتضى الأمر أن يقود المدرس المناقشة ، وتحدد المشكلة المعروضة للمناقشة ، وتجمع الاقتراحات ، وقد يناقش مقدم الاقتراح ، وتؤخذ الأصوات اذا دعا الأمر للتفضيل بينها ، أو تبذل المحاولات للتوفيق بين مختلف الآراء ، بدلا من الالتجاء للتصويت التعسفي .

وقد أجريت بعض الدراسات التجريبية عن الأنماط المختلفة في التدريس وذلك على غرار تجـــارب « الأجواء الاجتماعية » ، وتجارب بوفارد ودوينش ومنتز . ويجد القارىء فصـــلا ممتعا عن التدريس المتركز ـ حول الطالب لكارل روجرز (٨٢) يحاول فيه تطبيق نظريته العلاجية في مجال التدريس . وتقوم معظم هذه الدراسات على المقارنة بين تأثير طريقةالتدريس المتركز حول ـ المدرس أو طريقة التدريس الموجه وبين طريقة التدريس المتركز ـ حول الطالب أو طريقـة التدريس غير الموجـه . وفي الطريقـة الأولى ، يقوم المدرس بتحديد مادة الدراسة وموضوعات المناقشة ، والتقييم عن طريق الامتحان . أما في الطريقـة الثانية فيكتفي المدرس بعرض عام لمطالب الدراسة ، وحدود العمل ، ولكنه يترك الطلاب أحرارا في تحديد الموضوعات ، والاجراءات ، كمـا يعزف عن ابداء رأيه الخاص في موضوعات المناقشة .

وقد أجرى م . ج . آش (٨) على طلاب جامعيين يدرسون علم النفس ، تجربة استخدمت فيها الطريقـة غير الموجهـــة مع عدد من الجماعات ( التجريبية ) والموجهة مع عدد آخر من الجماعات ( الضابطة ) تتكافأ معها من حيث مستوى التحصيل ، ومستوى الاستعداد ، وكان المدرس واحدا في كل من الجماعات التجريبية والضابطة . وقد وجد آش أن الجماعات الضابطة قد حصلت في اختبار موضـوعي للتحصيل على درجات أعلى مما حصلت عليه الجماعات التجريبية في نهاية الدراسة ، الا أن أعضاء الجماعات التجريبية كانوا أكثر شـعورا بالرضـــا عن الدراسة من أعضاء الجماعات الضابطة ، كما دل على ذلك مقياس للتقدير طبق في نهاية الدراسة . وتشير هذه التجربة الى أن الكفاءة والشعور بالرضا قد يرتبطان ارتباطا سلبيا . ولكن تجربة لفاو (٢٦) أوضحت أن الطلاب الذين استخدمت معهم الطريقة غير الموجهة قد حصلوا على درجات أعلى مما حصل عليها الطلاب الذين استخدمت معهـــم الطريقة الموجهة . ورغم أن الطلاب قد عبروا عن استمتاعهم ، وتفضيلهـــم ،

ورضاهم عن الطريقة غير الموجهة ، الا أنهم ظنوا أنهم لم يحصلوا فى هذه الطريقة على القدر الذى حصل عليه الطلاب من المعلومات فى الطريقة الموجهة . وقد كشفت دراسة لوسب (١١١) أن الطريقة الموجهة كانت أكثر فائدة للطلاب الضعاف . كما لوحظت أيضا فروق بين الخصائص الشخصية للطلاب الذين يفضلون طريقة على أخرى .

ويتضح من التناقض فى نتائج التجارب السابقة أن نمط القيادة المناسب فى جماعة الفصل ، قد يختلف باختلاف الظروف من حيث نوع العمل ، وخبرات الأفراد ومستوياتهم ، والنمط الثقافى السائد ، الخ ..

## نماذج تطبيقية

يجد المدرس فى أسس ديناميات الجماعة تطبيقات فى كل ناحية من نواحى عمله اذا أراد ألا يقصر عمله على التحصيل بمعناه الضيق ، وأن يخرج الى نطاق أوسع هو مساعدة الأفراد فى نموهم كأعضاء فى جماعة انسانية ، وفى مجتمع انسانى . وسوف نعالج ـ على سبيل المثال فقط ، وفى ايجاز بعض الموضوعات التطبيقية التالية ، لنوضح كيف يمكن أن نفيد من أسس ديناميات الجماعة فى مجال التربية والتعليم :

### مادة الدراسة وطرائقها : المنهج المحورى والوحدة الدراسية :

تجد الطريقة الجماعية التجريبية ، أوسع مجالاتها التربوية التطبيقية فى المنهج المحورى core curriculum والوحدة الدراسية . ويقصد بالمنهج المحورى ذلك الجزء من البرنامج الكلى الذى يشترك فيه التلاميذ ، والذى يتكون من خبرات تعلم تتصل بحاجاتهم ، واهتماماتهم، ومشكلاتهم . وفى تخطيط وحدة التعلم ، تطبق الطريقة الجماعية التجريبية بصورة مباشرة ، فيعرض الطلاب مشكلاتهم ، ويتعاونون مع المدرس فى فترة التخطيط . ويجب أن يكون المدرس مرنا بالقدر الذى يسمح له بتعديل خطته السابقة بحيث تلائم جماعة معينة . وسوف نعرض فيما يلى ـ وفى ايجاز ـ نموذجا لوحدة عن العلاقات الانسانية ملخصة من تقرير قدمه مدرس الفرقة الثامنة ، ويبلغ متوسط أعمار تلاميذها حوالى الثالثة عشرة ( ٢٠ ، ص ٢٤٥ ) .

وقد تعاون المدرس والتلاميذ فى تخطيط هذه الوحدة ، وحددت المشكلة بعد المناقشة فى السؤال التالى : « كيف نكون علاقات انسانية طيبة مع الناس ؟ » ثم توصلوا الى أن علاقاتهم تكون غالبا فى المنزل ،

وفى المدرسة ، وفى المجتمع ، فأعدوا قائمة بأنواع النشاط فى كل فئة وتطوع تلميذان بكتابة هذه القوائم على السبورة حتى يراها كل التلاميذ. فمثلا فيما يتصل بالمدرسة ذكر التلاميذ أنواع النشاط التالية : العمل فى جريدة المدرسة ، اللعب فى الفرق الرياضية ، مذاكرة الدروس ، الاشتراك فى النشاط الاجتماعى ، الرحلات ، مشاهدة الأفلام السينمائية، العمل فى اللجان ، الخ .. وبعد استعراض أنواع النشاط فى كل فئة ، رأى التلاميذ امكان تصنيفها الى موضوعات مثل : الهوايات ، الألعاب الرياضية ، النرفيه ، العمل ، الشخصية ، أساليب السلوك ؛ استخدام أوقات الفراغ الخ .. وقد قام التلاميذ باشراف رئيس الفصل ، باختيار أربعة موضوعات يقومون بدراستها من وجهة نظر العلاقات الانسانية . ثم كتب كل تلميذ فى ورقة أهم موضوعين منهــا بالنسـبة له . وقام سكرتيرا الفصل بتقسيم جماعة الفصل الى جماعات صغيرة تقوم كل منها بدراسة موضوع ، وتضم الأعضاء الراغبين فى دراسته ، ثم وضع السكرتيران جدولا أسبوعيا يحدد أماكن ومواعيد اجتماعات اللجان سواء داخل حجرة الفصل أو فى الصالة الخارجية ، أو فى المكتبة الخ .. وكان أول ما فعلته كل لجنة عند اجتماعها هو انتخاب رئيس وسكرتير لها ، ثم عرض عام للموضوع وتحديد الأهداف ، وقراءة المراجع ، الخ .. وكان النشاط العملى يتم فى الصالة ، بينما يتم التخطيط ، والمناقشات داخل حجرة الفصل . الا أن الدراسة والبحث امتدا الى المكتبة وغيرها من الأماكن بالمدرسة . وأحيانا كانت جماعة الفصل تجتمع كلها ، لكى تقدم تقاريرها عن تقدم العمــل ، أو لتعلم مهــارات ضرورية يقتضيها سير العمل ، أو للتقويم .

وفيما يلى مقتطفات من التقرير الذى وضعته اللجنة الخاصـــة بدراسة « الشخصية » على سبيل المثال :

الأهداف : الوصول الى اجابات عن الأسئلة التالية : ( أ ) كيف يمكن أن نعتنى بمظهرنا ؟ ( ب )ما الذى يجب أن نقوله عندما تقابل فردا من الجنس الآخر ؟ ( ج ) كيف نسلك ، وما الذى يجب أن نقوله عندما نقابل لأول مرة أناسا آخرين ؟

النشاط : يقوم التلاميذ بتحديد الدراســـة والنشاط اللازمين للاجابة عن هذه الأسئلة ، مثل : قراءة المراجع المناسبة ، اقامة الندوات لمناقشة الموضوع ، عرض صور ، رؤية أفلام ، دعوة المختصــين لالقــاء المحاضرات ، « تمثيــل الأدوار » ، اقامة معرض ، القيــــام بمشروع عملى الخ ..

**التقويم** : وهو جزء أساسى من وحدة التعلم • ومحكات التقويم تكون غالبا ما يحدث من تغير فى اتجاهات وسلوك التلاميذ ، مثل : ممارسة الهوايات ، أو العمل على الارتفاع بالمستوى الصحى الفردى والجماعى ، أو زيادة عدد الصداقات ، أو نقص الحوادث بالمدرسة ، الخ ••

ومن المهم أن نقرر أن التدريب على العلاقات الانسانية لايتحتم أن يكون فى منهج خاص ، أو فى مادة خاصة • ولكنه يمكن أن يتخلل كل مادة دراسية ، وكل جانب من جوانب الحياة المدرسية • ومن برامج التدريب على العلاقات الانسانية بالمدارس الأمريكية المشروع المسمى « بمشروع جامعة أيوا للتدريب على العلاقات الانسانية والصحة العقلية »، والذى أشرف عليه أوجيمان ( فى ١٢ ، ص ١٨٢ ) ويهدف الى اكساب التلاميذ والطلاب فى مختلف مراحل التعليم ، البصر بسلوك الآخرين ، ومن ثم البصر بالسلوك الذاتى ، بصورة دينامية تتعمق الى فهم دوافع السلوك ، وتعدد هذه الدوافع ، وذلك بقصد مساعدة الأفراد على تطبيقها فى علاقتهم مع الآخرين • وفى معالجة مشكلاتهم الخاصة • ولا يصر أوجيمان على تخصيص منهج لدراسة العلاقات الانسانية ، بل يعممها الى مختلف المواد • فمثلا ، فى دراسة الجريمة ، يجب ألا تقتصر الدراسة على وظائف البوليس والمحاكم ، والعقوبات ، الخ •• بل يجب أن نساعد الطلاب على فهم الدوافع الى الجريمة ، والطرق الصحيحة لعلاجها • ويستعان فى الدراسة بالتمثيليات ، والقصص ، ودراسة مشكلات المجتمع ، وتحليل الخبرات فى المنزل ، وفى المدرسة ، وفى غيرهما ، وفى التخطيط الذاتى فى العمل ، وفى الزواج ، الخ • بحسب تطور مراحل النمو •ومن تلك البرامج أيضا مشروع ديلاوير ، ماريلاند تحت اشراف بولليس ( فى ١٢ ، ص ١٨٤ ) ؛ ويعتمد البرنامج أساسا على المناقشة التى قد تستثار بقصة ، أو فيلم • وتدور هذه المناقشة حول موضوعات ، مثل : أهمية الأصدقاء ، العلاقات مع الأشقاء ، مشكلات التلميذ الجديد فى المدرسة الخ •• وتأخذ بعض المشروعات صورة معسكرات صيفية ، أو حكومة ذاتية للطلبة ، الخ •• وكلها تهدف الى تدريب الطلاب على التعاون والقيادة ، والصحة النفسية •

## حجم الفصل

يشكو المعلمون من ازدحام الفصول بالتلاميذ ازدحاما يزيد فى ارهاقهم ، كما أنهم ينسبون الى هذا الازدحام نتائج متعددة أهمها انخفاض مستوى التحصيل المدرسى ، وصعوبة مراعاة الفروق الفردية ،

الخ ٠٠ وسواء أثبت البحث التجريبى أو لم يثبت أن ازدياد عدد التلاميذ فى الفصل الواحد يؤدى حقا الى انخفاض مستوى التحصيل المدرسى ، فان المهم بالنسبة لنا فى هذا الفصل هو تأثير هذه الزيادة العددية على العلاقات الشخصية بين التلاميذ ٠ ولا يعنى ذلك التقليل من قيمة التحصيل المدرسى فى حد ذاته ، بل اننا قد أشرنا فى أكثر من مقام الى العلاقة الوثيقة بين التحصيل ، والعلاقات الشخصية ـ الاجتماعية فى المدرسة٠

ونحن اذا أردنا لجماعة الفصل أن تكون جماعة متفاعلة ، تتميز بالمرونة واعطاء الفرصة للتعلم الاجتماعى ، لا أن تكون مجرد أفراد يتواجدون ويدرسون معا دون تفاعل ، فان اضافة فرد واحد للجماعة يعنى اضافة سلسلة من العلاقات يتوقف عددها على الأفراد الذين يكونون الجماعة ٠ ويوضح أولسون ( ٦٧ ، ص ٦١٢ ) ما سبق بالمعادلة التالية التى تعطينا عدد العلاقات المتبادلة الممكنة بين الأزواج فى الجماعة :

$$س = \frac{ص^{٢} - ص}{٢}$$

حيث : س = عدد العلاقات المتبادلة ٠ ص = عدد الأشخاص فى الجماعة ٠

فمثلا ، اذا حددنا العدد المناسب لجماعة الأطفال فى دار حضانة بعشر أطفال ، فان عدد العلاقات المتبادلة الممكنة بين الأزواج تكون ٤٥ ٠ فاذا أضيف طفل واحد ، ارتفع العدد الى ٥٥ ٠٠ واذا حددنا العدد المناسب للجماعة فى روضة الأطفال بخمسة وعشرين طفلا ، كان عدد العلاقات الممكنة ٣٠٠ ، فاذا أضيف خمسة أطفال ، ارتفعت العلاقات الممكنة الى ٤٣٥ ٠

من الواضح ، اذن ، أن الطفل فى الجماعة الصغيرة تتاح له فرصة للمشاركة أوسع مما تتاح له فى الجماعة الكبيرة ٠

ويذكر أولسون ( ٦٧ ، ص ٦٢ ) أن المدرسين بالولايات الأمريكية المتحدة ، يقدرون الحجم المناسب لفصل المدرسة الابتدائية بعدد يتراوح بين ٢٥ ، ٣٠ ٠ فالجماعات الأصغر من ذلك قد تكون عرضة لسيطرة الأفراد ، والتكتلات ، كما أن زيادة الحجم عن ذلك ، يؤدى غالبا الى الكثير من الصعوبات نتيجة لتحديد حجم الحجرة ، والعجز عن القيام ببرامج معينة بالامكانيات المتوفرة ٠

ويلخص سبتزر (٩١) المزايا التى تنسب غالبا الى الحجم الصغير :

فيما يلى : « ( أ ) تمكين المدرس من اعطاء وقت أكبر للأفراد يؤدى الى تحصيل أحسن ؛ ( ب ) التقليل من عناء التدريس يرفع معنويات المدرس ، ويسهم بدوره فى تحسين التدريس ؛ ( جـ ) لاتستغرق اجراءات التدريس الروتينية وقتا كبيرا ؛ ( د ) اتاحة فرصة أكبر لاصطباغ التدريس بصبغة أقل شكلية • ويقدم سبتزر المقترحات التالية لتمكين المدرس من التدريس بكفاءة للأحجام الكبيرة : ( ا ) امداد المدرس بالوفير من مواد التعليم ، ( ب ) الاستعانة بمساعدى المدرسين ، وبالمعينات السمعية والبصرية مثل السينما . والتليفزيون ؛ (جـ) تخفيف العبء عن المدرس فى الأعمال الروتينية ، وامداده بالمساعدة الكتابية والادارية ؛ ( د ) توفير الوقت للمدرس للاعداد للدرس أثناء اليوم المدرسى ، وخاصة بالنسبة للأطفال الموهوبين والمتخلفين •

**دور السياق الجماعى فى الأداء :** تؤكد البحوث الحديثة ( ٨٩ ، ص ١٠٩ ) الدور الهام الذى يلعبه السياق الجماعى فى أداء التلاميذ والمدرسين داخل حجرة الفصل • وقد تأثرت هذه البحوث بالمفهوم الذى يطلق عليه مصطلح « تفاعل القدرات والمعالجة » Aptitude-treatment interaction (ATI) فمثلا ، قامت وب بدراسة التفاعل بين التدريس ( المعالجة ) وتوزيع القدرات فى جماعة المتعلمين ، وما يرتبط بهما من توزيع لأدوار المعلمين داخل جماعات تتفاوت فى توزيعات القدرات فيها ، أى قيام معايير فى الجماعة فيما يتصل بمسئوليات أعضائها كل منهم نحو تعلم الآخرين • وقد توصلت وب ( فى ٨٩ ، ص ١١٠ ) الى أن الجماعات ذات القدرات المتباينة لأعضائها ، والجماعات التى يكون أعضاؤها متجانسين فى قدراتهم المتوسطة فى مستواها ، تنشأ بينهم معايير تشجع توجيه الأسئلة وتقديم شروح للآخرين • أما الجماعات التى يكون أعضاؤها متجانسين فى قدراتهم ، ارتفاعا أو انخفاضا ، فانه يغلب أن تنشأ بينهم أهداف مختلفة لجماعة ، فيصبح حل المشكلة فى أقل وقت ممكن هو الهدف . ولا تشجع المعايير التى تقوم فى هذه الجماعات توجيه أسئلة أو تقديم شروح للآخرين • وفى ضوء هذه النتائج ، توصى وب بأن التلاميذ من ذوى القدرات المتوسطة يكون تعلمهم أحسن اذا عملوا مع آخرين من نفس المستوى فى القدرة ، بينما يكون تعلم ذوى القدرات المرتفعة وذوى القدرات المنخفضة أحسن اذا عملوا فى جماعات مختلطة من المستويين • كما تؤكد البحوث الحديثة أيضا أن التعاون المخطط بين المتعلمين أفضل من التنافس •

ويوضح شولمان أهمية السياق الجماعى بذكر حالة قام بدراستها كول لطفل شخص من قبل المدرسين على أنه يعانى من عجز فى التعلم

داخل الفصل ، ولكنه أثبت فعالية ممتازة فى نشاط مدرسى يتم بعد الدراسة يتعلم فيه التلاميذ هواية الطبخ • وقد وجد بعد تحليل دقيق أن هذا الطفل يعانى من صعوبة فى القراءة وفى تذكر التفاصيل • وقد نتج عن ذلك انخفاض مستوى أدائه فى اطار البنيان الشكلى المحدد داخل الفصل وفى الاستجابة للاختبارات الشكلية •• الا أن هذا الطفل كان ممتازا فى مستوى فهمه للاطار أو الهيكل الكلى لمشكلة وفى التعرف على خطوات الاستراتيجية المثلى لحلها • وقد استطاع أن يستغل هذه القدرات أحسن استغلال فى الهواية الجمعية للطبخ فكان يعهد الى تلميذ غيره بقراءة الوصفات وتذكرها • وقد كان هـذا التلميذ الأخير ضعيفا فى القدرة على التصور الكلى والتعرف على الاستراتيجية • ولذلك فقد كان كل منهما يكمل الآخر تماما • وهكذا ، يتضح أنه يكاد يكون من المستحيل التحدث عن قدرة فرد بعيدا عن السياق الذى تلعب فيه هـذه القدرة دورها ، كما يصعب التحدث عن مهمة تعلم دون تحديد معناها المستهدف • وتفتح مثل هذه الملاحظات الطريق الى نظرة أكثر مرونة ورحابة الى مفهوم التعلم وبخاصة فى بعديه الجماعى والاجتماعى •

**أسس وطرق تشكيل الجماعات فى المجال التربوى :** عرضنا فى فصل آخر للطرق والأسس المختلفة لتشكيل الجماعات ، وهى أسس وطرق يمكن أن تطبق أيضا فى المجال التربوى • ويستطيع المربى المتفهم لحقيقة الدور الهام لجماعة الفصل ، أن يعيد تشكيلها ، بحيث تحقق الهـدف التربوى المعين وقد أورد بيريتى (٧٢) نماذج للطرق المختلفة التى يمكن أن تشكل بها الجماعات • وسوف نكتفى بذكر بعض الطرق التى تتسق مع الأهداف التربوية :

( ١ ) جماعات تشكل طبقا لتعليمات المكان • ومن أمثلتها جماعات الاتصال بما فى ذلك تمرينات تقديم الأفراد بعضهم للبعض الآخر ، وتهدف الى زيادة احساس الأفراد بالتواجد الجماعى وملاحظة وجود الآخرين • وتشمل هذه الجماعات أيضا جماعات المحاكاة التى تقوم على أساس تمرينات تحليلية تخيلية •

( ٢ ) جماعات تشكل طبقا لتعليمات الزمان ، كأن يطلب مثلا من كل فرد فى الجماعة أن يتحدث عن خبرة مر بها ، أو استرعت انتباهه خلال فترة زمنية محددة • وقد تقوم الجماعة ما كانت تؤديه من أعمال ، أو قد تشير التعليمات الى المستقبل بعد عدد من السنين ، أو ماذا يحب الأعراد أن تكون جماعتهم عليه مستقبلا • وقد تركز التعليمات على حاضر الجماعة •

( ٣ ) قد تتشكل الجماعات طبقا لتعليمات تتضمن أبعادا وجدانية

مثل جماعات التشخيص أو جماعات العلاج ، ولكن هذا النوع من الجماعات يتطلب اخصائيا مدربا تدريبا متعمقا ، أو قد تتضمن التعليمات أبعادا عقلانية مثل جماعات التحليل والورش Workshops ، أو أبعادا تخييلية • وهناك أيضا جماعات « العصف العقلى » brainstorming التى يطلب فيها من أعضاء الجماعة التعبير دون قيود أو تعليق من الآخرين ، عن كل ما يخطر فى أذهانهم فى موضوع معين • وقد سبق أن ناقشنا ( فى الفصل رقم ٢٣ ) جماعات لعب الأدوار مثل السيكودراما والسوسيودراما •

ويمكن تصنيف الجماعات طبقا لمجالات التطبيق وطبقا للأهداف • فمن حيث المجال ، نجد جماعات « التدريس المصغر » micro-teaching وهى تهدف الى تنمية مهارات التدريس من خــلال تحليل التفاعل بين المدرس وجماعة محدودة العدد من التلاميذ ، مع التركيز على مهارات معينة مثل توجيه السؤال أو الاجابة عن سؤال ، الخ • وقد يتم ذلك خارج الفصل المدرسى ، ويستعان فيه أحيانا بأشرطة الفيديو ، لزيادة حساسية المدرس تحت التدريب • وقد ابتكر بالينت فى فرنسا الجماعات المعروفة باسمه • بقصد التدريب المتعمق • وفيها يقوم كل عضو بدراسة المواقف التعليمية والتربوية التى تركته غير راض • وهناك أيضا جماعات الملاقاة التى ابتكرها كارل روجرز وتصلح للمدرسين ولغيرهم من المهنيين بقصد التدريب على الحســـاسية من خـــلال علاقات عميقة ومباشرة ، وتقليل للاستجابات الدفاعية • ومن الممكن بالطبع تنظيم جماعات التدريب على الحساسية للنظار والموجهين والمدرسين والاداريين ، كما يمكن الاستعانة باسلوب دلفى ( الفصل السابع ) لاتخاذ قرارات هامة فيما يتعلق مثلا بقضايا مشتركة مثل قضايا الغش الجماعى ومظاهرات الطلاب وتطوير واصلاح التعليم •

وتتنوع أهداف الجماعات فى المجال التربوى ومنها :

( ١ ) التنمية الشخصية ، وقد تأخذ شكل تمارين للتعبير باستخدام الاشارات والحركات الجسمية المألوفة ، أو قد يطلب من الأفراد تصور أنهم فى حالة انعدام وزن أو فى الماء أو فى الهواء أو فى غابة ، الخ ويعطى النقاش الجماعى فرصة للتحليل والكشف عن المشاعر أثناء أداء التمرين ، وكل ذلك يهدف التدريب على الاتزان وضبط الطاقة البدنية ، ومثلهـا تمارين اليوجا •

( ٢ ) تمرينات الكلام : وفيها يقوم كل فرد بالكلام على مسافات مختلفة وبدرجات مختلفة من شدة الصوت أو يقرأ كل منهم سطورا من كتاب بسرعة ، ويليه آخر ببطء ، وهكذا • أو قد يلقى أحدهم نظرة سريعة على صفحة فى كتاب ثم يحاول اعادة كلماتها لشخص آخر فى الجماعة

وينتقل الى آخر ، ويتكرر التمرين لكل أفراد الجماعة . وقد يبدأ الفرد كلامه واقفا ثم يجلس عندما ينتهي أو يرفع يده أو يخفضها . وقد يعبر الشخص عن الكلمات بالاشارات وحركات الجسم ، ويتمرن على التحكم فى نغمة صوته أو يرسم على أسطح مختلفة أشكالا يعبر بها عن النار أو البحر أو الضباب ، الخ ويعلق الجميع على الرسم . وقد يعبر الفرد بالرسم عن نص أو يعبر عنه بالموسيقى ، أو يعبر عن الموسيقى بالرسم . وقد تكون التمرينات كتابية توصف فيها مواقف حية يومية أو يكتب خطاب الى صديق أو يعد حديث الى جماعة . وقد ينقد نص أو تصحح نصوص مليئة بأخطاء ، أو قد يحاول الأفراد صك كلمات جديدة للتعبير عن خبرة أو موقف فى الماضى أو فى الحاضر ، أو قد تطبق تمارين تداعى الكلمات أو المتشابهات . وقد يطلب من الأفراد ذكر كل أوجه استخدام موضوع ما ، تدريبا لهم على المرونة والسيولة والابتكارية . أو قد تناقش عواقب حدث غير عادى . وتتميز مثل هذه التمارين بسهولة التطبيق وبأنها تمد الجماعات بمناخ من الثقة والبهجة والتحرر من الكف . وثمة خطوة أعمق سبق أن أشرنا اليها وهى « العصف العقلى » ، وجماعات « التقدير الذاتى » ، وفيها تعلن التقديرات الذاتيـة دون ذكر أسماء أصحابهـا وتناقش .

( ٣ ) تنمية العلاقات الاجتماعية . وفيها يستعان بأساليب فلاندرز ومورينو فى ملاحظة الجماعة ، وسوف يتناقش كل منها فى فقرات أو فى فصول أخرى .

( ٤ ) تنمية انتاج الجماعة وتحسين أدائها الجماعى ، وذلك من خلال تمرينات الاجتماعات التى تهيىء خبرة بالأنواع المختلفة من الاجتماعات ، وفيها تحلل جماعة الفصل طريقة عملها ، سواء كان اجتماعا متمركزا — حول — المعلومات أو حول مشكلة أو علاقة مشكلة بالجماعة ، أو حيـــاة الجماعة نفسها . وقد تبدأ الجماعة بعصف عقلى لمدة نصف ساعة ثم تصنف الأفكار فى ربع ساعة وبعد ذلك تنـاقش وتحلل ، وقد يقوم الأفراد بأدوار مختلفة على التوالى ومنها أدوار القـائد والمقرر والملاحظ والخبير والمشارك وقد ترتبط تمرينات اتخاذ القرار بالواقع أو تكون فى صورة محاكاة . وقد تأخذ شكل تصويت للاختيار بين حلول مختلفة المشاكل . وقد تتضمن لعب أدوار أو سوسيودراما ، الخ .

ويجب التأكيد على أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها . كما أنه يمكن الجمع بين أكثر من نوع واحد . وفى كل الحالات ، يجب التمسك بميثاق خلقى لا تستخدم فيه هذه الأساليب لمنفعة شخصية للمدرس أو المدرب

مثلا ، أو لفرض نظم مؤسسية على الأفراد والجماعات دون مقابل نافع ، وكذلك مراعاة الموضوعية فى الملاحظة والتطبيق الدقيق والاهتمام بالتقويم وعدم توقع المعجزات نتيجة لتطبيق هذه الطرق ، التى استخدمت فى كثير من بلاد العالم فى المدارس والجامعات وفى المؤسسات لتحسين تدريس مختلف المواد مع العناية بالعلاقات الاجتماعية ( ٧٢ ) • ويلاحظ فى هذا المجال أن نوع الأثاث الذى يشيع استخدامه فى مدارسنا قد يقف حائلا دون اتاحة الفرص المناسبة للاتصال والتفاعل وتقسيم التلاميذ أو الطلاب الى جماعات صغيرة داخل الفصل الواحد • كما أن هناك حاجة شديدة لاعادة النظر فى سياستنا فيما يتصل بالمبانى المدرسية ، والأثاث المدرسى بحيث لا تشكل معوقا للنمو الاجتماعى للمتعلمين •

**البناء المفتوح والبرنامج المفتوح** : ترتبط حياة الأطفال فى المدرسة بعوامل عـديدة مثل المبنى والملعب والأثاث والطرق المتبعة فى توزيع التلاميذ على فصـــول أو فى مجموعات • وقـد أجريت تجارب عديدة حديثة ( ٣٦ ) فى تصميم بناء مفتوح للمدرسة بعكس النظام التقليدى للفصول المغلقة • وفى التصميم المفتوح ، يقلل من عدد الحوائط الداخلية بحيث يمكن استيعاب مجموعتين أو فصلين على الأقل من التلاميذ فى مساحة واحدة • ويفترض أن الهدف من ذلك هو تهيئة بيئة لا تعاق فيها امكانيات استكشاف الذات والعالم وامكانيات التعلم • فالمكان مفتوح للنظر والسمع والحركة فى أماكن ومناشط مختلفة • كما يستند التصميم الى اعتبارات هندسية واقتصادية على أساس التكلفة الأقل • وتصميم البناء المدرسى المفتوح هو السمة الغالبة فى أمريكا وانجلترا واستراليا ( ٨٢ ، ص ٥٥٦ ) ويتعين عدم الخلط بين البناء المفتوح والبرنامج المفتوح والذى يقوم على أساس التنويع فى تقسيم التلاميذ الى مجموعات ومناشط وعلى التعلم الفردى ، والتوسع الى أقصى حد ممكن فى اتاحة الفرص أمام التلاميذ لاختيار تعليمهم • أما تصميم البناء المفتوح فهو يقاس على أساس كمى من حيث عدد جماعات الفصول التى تستخدم مساحة واحدة دون عوائق • وبالرغم من أن البحوث تكشف عن تغيرات فى حياة الأطفال فى التصميم المفتوح ، الا أن النتائج تتناقض فى مدى التوافق بين تصميم البنـــاء ونوع البرنامج • كما أنها تشـــير الى أنه بمرور الوقت يتقارب النموذجان عن طريق بعض التنازلات فى تصميم البناء فتقام مثلا حواجز من أرفف الكتب أو الدواليب • كما تتناقض نتائج البحوث فى تأثير البناء المفتوح فى سلوك التلاميذ وفى تحصيلهم ، ولكنها يغلب أن تكون غير مشجعة وأنها تختلف باختلاف المستوى الاقتصادى الاجتماعى وما اذا كانت المدرسة تقع فى الضواحى أم فى داخل المدن • وتعزى النتائج السلبية الى النقلة المفاجئة الى النظام المفتوح دون اعداد كاف •

ويهتم عدد غير قليل من الدراسات باستخدام مؤشر « عدد الأفراد فى الوحدة » وذلك نظرا لوضوحه · وتشير الدراسات الأولى فى مدارس الحضانة الى أنه بازدياد عدد الأطفال يزداد التفاعل العدوانى ( ٣٦ ، ص ٥٥٩ ) ، ولكن الدراسات التالية أوضحت أن هذه الكثافة قد لا تؤدى الى العدوان ولكن الى الانزواء الاجتماعى والى نقص فى كل الأفعال الاجتماعية بما فيها العدوان · ويجب التمييز هنا بين الكثافة المكانية Spatial density ( نقص المساحة المتاحة لعدد معين ) والكثافة الاجتماعية ( زيادة العدد فى مساحة معينة ) · ويبدو أن سلوك الجرى يرتبط بالكثافة المكانية وليس مجرد الكثافة الاجتماعية · كما يجب اعتبار متغير ثالث وهو مصادر السلوك · فمثلا ، وجد أن نقص مساحة اللعب ( حتى اذا ظلت المساحة المخصصة لكل طفل ثابتة ) يغلب أن يؤدى الى نقص اللعب النشط · الا أنه حين نقصت المساحة الى ١٥ قدما مربعا لكل طفل ، زاد العدوان · وكذلك زاد السلوك العدوانى حين تنقص مواد اللعب ، ولكن حين أزيلت مواد اللعب ، زاد التفاعل الاجتماعى بين الأطفال وكونوا جماعات أكبر ، وزادت مشاركتهم وابتكاريتهم فى المناشط · ويؤدى ارتفاع الكثافة مع نقص مصادر اللعب الى زيادة التفاعل العدوانى ، ولكن نفس الكثافة المرتفعة مع زيادة المصادر لا تؤدى الى العدوان · وقد تؤدى الزيادة الحادة فى الكثافة الاجتماعية الى نقص السلوك التعاونى وزيادة النشاط العدوانى ، الا أن هذه المتغيرات يمكن التحكم فيها الى حد كبير عن طريق اضافة فواصل · وتوضح بحوث أخرى الفروق بين المجتمعات المختلفة فى تأثير البرنامج · فقد وجد مثلا فى مدرسة حضانة هولندية مستوى الكثافة فيها ٢ر١ متر مربع أن السلوك العدوانى بين أطفالها لا يزيد ، ولكن يزيد التفاعل الايجابى ، وذلك اذا قورنت بمدرستين أمريكيتين كان مستوى كثافتهما ١٠ ، ٣ر٢ متر مربع على التوالى · وقد لوحظ فى المدرسة الهولندية أن الطفل قد حددت له مساحة معينة ، وكان ينقصه الاختيار الحر التلقائى للمساحة وللمواد ، الا أن الحركة خارج الفصل كانت حرة · ويوضح ما سبق أن تأثير الكثافة على الأداء يمكن أن يتشكل بمقدار التفاعل الفيزيقى الذى يحدده برنامج النشاط · وفى المدارس الاعدادية والثانوية ، وجد أن قدرا أكبر من الضغوط يوجه للاندماج والانشغال فى الأنشطة فى المدرسة الأصغر حجما · ومن ذلك تزايد الشعور بالمسئولية عن النشاط المدرسى خارج الفصل واتاحة فرص أكبر لاحتلال مراكز قيادية ، والتأكيد على اكتساب الكفاءة ومواجهة التحديات والنجاح فى مناشط الجماعة الصغيرة ، بينما وجد أن طلاب المدارس الكبيرة الحجم ينزعون الى التأكيد على « كسب النقط فى المباريات » ·

ومن حيث البرنامج ، فان من الدراسات الهامة تلك التى قام بها بيرك ولويس ( فى ٣٦ ، ص ٥٦٦ ) فى سلوك الطفل فى أربع بيئات مدرسية مختلفة سميت : التقليدية ، الانتقالية ، التقدمية والرومانسية ( منهج روسو ) · وقد أوضحت الدراسة أن التفاعل بين الأطفال فى المدرسة الرومانسية كان ممتدا ولكنه كان سلبيا غالبا ، وكان التفاعل بين التلاميذ والتلميذات أكثر شيوعا فى المدرسة التقدمية ، وكانت التفاعلات مع الراشدين والتى يبادىء بها التلميذ أكثر شيوعا فى المدرسة الانتقالية والتقدمية ولكنها نادرة فى المدرسة التقليدية · وفى دراسة أخرى فى مرحلة ما قبل المدرسة ، وجد أن زيادة عدد الأطفال عن ٦٠ طفلا يغلب أن يصاحبه البرنامج « المقفول » الذى لا يشجع على الاستكشاف والنمو الذاتى ، بعكس الحالات التى يقل فيها عدد الأطفال عن ثلاثين طفلا ، اذ يسود فيها برنامج النشاط « المفتوح » الذى يستعين باللعب بالرمال والماء والمكعبات ، الخ ·

وقد أعد الباحثون عددا من الاستبيانات لفهم البيئة السيكولوجية كما يشعر بها المستجيب ، أى كيف يرى التلميذ غيره من التلاميذ فى سلوكهم ومن واقع خبراتهم داخل الفصل · وقد تشمل متغيرات الدافعية وادراك السلوك الادارى من جانب المدرس · ومن أمثلتها استبيان والبرج Walberg's Learning Environment Inventory ومقياس موس لبيئة الفصل Moos Classroom Environment scale · الا أن جمب ( ٨٢ ، ص ٥٧٢ ) يرى أن الاستبيانات لا تقدم الا القليل عن البرنامج ، بل تهتم بكيف يرى التلميذ غيره فى الفصل · أما الدراسات التى تشكل فيها عن قصد ، التفاعلات بين التلاميذ ، فانها تشير بعامة الى تفـوق العمل الجماعى التعاونى على العمل التقليدى التنافسى من حيث التحصيل · وقد أجرى الكثير من هذه الدراســات فى مركز جامعة جونز هوبكنز للتنظيم الاجتماعى للمدارس ، وفيها تكون المكافأة عن العمل التعاونى للجماعة أو للفريق وليس لفرد وذلك عن طريق كسب نقط للفريق واعلان النتائج · الا أن تفسير نتائج هذه الدراسات كان موضع خلاف ، فقد لوحظ أنه اذا لم تضبط مساعدة التلاميذ بعضهم لبعض فى الفريق ، فان التحصيل ينخفض ، أى أن المكافأة ، وليس الاعتماد المتبادل فى العملية هو الذى أسهم فى تحسين التحصيل · ويفسر البعض الآخر تفوق تأثير مكافأة الفريق على المكافأة الفردية أو تفوق الدراسة فى فريق على الدراسة الفردية ، بأنه يرجع فى هذه التجارب الى أن التعليم كان مركزا وموجها لتحقيق كسب تحصيلى ، اذ اشتمل البرنامج على تدريس متعمق لمدة ٤٠ دقيقة ، ثم بطاقات عمل work-sheets لمدة ٢٠ دقيقة ،

ثم نخصص ٢٠ دقيقة للأسئلة ، وذلك لمدة تسـعة أسابيع بينما كان البرنامج يسعى الى تحقيق نفس الأهـداف التحصيلية فى المجموعات الضابطة ولكن باستخدام الطرق التقليدية ، وبعبارة أخرى لا يفسر الفرق على أنه يرجع الى مكافأة الفريق أو تبادل المساعدة ، الخ • ويخلص جونسن (٢٦ ، ص ٥٧٣) من استعراضه للبحوث فى هذا المجال الى أن التدريس المركز كما سبق وصفه مع استجابة الطلاب له ، يكون تأثيره من القوة بحيث لا تؤدى معه مكافأة الفريق أو الاعتماد المتبادل بين الطلاب الى فروق تذكر • ولكن تتفوق النظم التعاونية على النظم التقليدية فقط اذا كانت الأولى تتبع التدريس المركز ولا تتبعه الثـانية • ولكن النظم التعاونية لها من منظور آخر أهداف تذهب الى أبعد من هدف التحصيل مثل ارتفاع تقدير الذات وتقبلها وايجابية التفاعلات بين الطلاب وغير ذلك من القيم الاجتماعية ، وهو ما أثبتته البحوث •

وفى نوع آخر من البرامج يطبق الأسلوب المسمى بأسلوب التجميع jigsaw ، يكون لدى كل فرد فى الفريق قدر محدد من المعلومات لا يكتمل الا بالمعلومات المتوفرة لدى شخص آخر ( مثلا عن تاريخ ثورة ١٩٥٢ ) • ويجتمع أفراد الفريق للاعداد معا لعرض الموضوع • وتشير النتائج الى أن مثل هذا البرنامج يؤدى الى تقدير الحاجة الى التعاون والى تبادل مشاعر الحب واكتساب القدرة على أن يضع الشخص نفسه مكان الآخرين ، والى تحسين تقدير الذات وتقبلها بالاضافة الى توافر الثواب الفردى مع الثواب الجماعى ودون حاجة الى التنافس بين الجماعات • وقد أدى اتباع هذا الأسلوب فى أمريكا الى تحسين تحصيل جماعات الأقلية والى تبادل الاحترام والتقدير بين الأفراد من الجماعات العنصرية المختلفة والى الاقلال من فرص العـودة الى الفصل بين الجمـاعات العنصرية فى التعليم • ولكن لم يثبت بعد أن هذا التحسن قد امتد الى خارج نطاق المدرسة •

**مشاركة الطالب :** يمكن أن تمتد المناقشة السابقة الى موضـوع مشاركة التلميذ أو الطالب فى شئون المدرسة أو الكلية أو المعهد الذى يدرس فيه • وقد عرضنا لمبدأ المشاركة فى عديد من المناسبات السابقة وسوف نعرض له فى مناسبات تالية وفى مجالات مختلفة • وليس من المبالغة تقرير أن مشاركة الطالب قد أصبحت فى كثير من بلاد العالم مبدأ تربويا وعنصرا متكاملا فى البنيان التربوى • وتستند مشـاركة الطالب على أسس بيداجوجية منها : تنمية الاعتماد على الذات ، التعلم الذاتى ، النظر الى المدرسة بوصفها مجتمعا فى حد ذاته وليست مجرد مكان لتلقى المعرفة ، وتأكيد المناخ الديموقراطى فى علاقة المتعلم بالسلطة

التعليمية . وتأخذ مشاركة الطالب صورا عديدة منها : اتحاد الطلبة المنتخب ولجانه المختلفة التى تساهم فى أنشطة عديدة متنوعة تشمل الهوايات والرحلات والثقافة ومجلة المدرسة ، وشئون الميزانية وأمور النظام والتأديب والانضباط ، وصيانة المبانى والأدوات المدرسية والجمعيات العلمية ، الخ .. هذا علاوة على الصور العديدة لمشاركة المتعلم فى العملية التربوية من خلال وحدة دراسية أو مشروع ، الخ . ولكى تؤتى مشاركة الطالب ثمارها ، يتعين توفير كل الشروط الملائمة لنجاحها وهى الشروط التى ناقشناها فى مناسبات سابقة ، ومن أهمها وضوح الأهداف واللوائح والتدريب على حركة الجماعة فى الحل الجماعى للمشكلات واتخاذ القرار ، وتوفر جدول أعمال يرتبط باهتمامات الطالب وحاجاته وتوفير الامكانيات من تمويل وملاعب ومواد ووقت ، وصدق الممارسات ونوعية الريادة والمناخ الاجتماعى السائد والمعايير الحضارية والثقافية .

**النشاط المدرسى**

لن ندخل فى مناقشة حول تعريف النشاط المدرسى : هل هو خارج المنهج extra-curriculum ، أم مصاحب له Co-curriculum ، أم هل هو جزء متكامل منه قد يكون داخل الفصل أو خارجه ؟ ويشير تعدد الاصطلاحات ، وتعدد ألقاب المشرفين على هذه الخبرات المدرسية ، الى اختلاف الآراء حول هذا الموضوع . والذى يهمنا فى هذا المقام ، هو أن نوضح كيف يستعين المربى ( سواء كان ناظر مدرسة ، أو مدرس مادة أو فصل أو مشرفا اجتماعيا ، أو رائد أسرة ، الخ .. ) بالأساليب الجماعية فى توجيه الطلاب فى هذا المجال من الخبرات المدرسية .

ويحسن أن نحدد أولا أهداف هذه الخبرات حتى تتضح بعض الأخطاء أو حتى يتضح بعض سوء الفهم الذى نقع فيه أحيانا . تهدف كل أنواع النشاط الجماعى : الاجتماعية ، والترفيهية ، والرياضية ، والهوايات ، والخدمة العامة ، الخ الى مساعدة الطالب على أن : ( أ ) يكتشف وينمى مهاراته ، ويستخدم هذه المهارات فى تحقيق أهداف جماعية ، (ب) يخبر ويعى التفاعل بين الناس فى موقف جماعى . ويتعلم كيف يسهم أحسن مساهمة ممكنة داخل بناء الجماعة ، وفى ضوء أهدافها ، (جـ) يتعلم فهم نفسه والآخرين . والمتوقع أن يكتسب الطالب من هذه الخبرات الجماعية اتجاهات . وأن يتعلم مهارات ضرورية لحياته المهنية ، والعائلية ، والاجتماعية ، وذلك مثل : الحساسية نحو حاجات وحقوق الآخرين ، والقدرة على تحمل أعباء القيادة ، والاستجابة للقيادة الطيبة ... الخ ويتبع ذلك أن هذه الخبرات يجب أن تتهيأ لجميع الطلاب وفق حاجتهم ،

واستعداداتهم ، واهتماماتهم • كما أنه يجب أن يتعرف الطلاب على حقيقة أهداف النشاط ، وأن يشتركوا فى تحقيقها • ومن واجب المدرسة أن تعرف جميع طلابها بالفرص المتاحة لهم لاكتساب هذه الخبرات ، وأن توجههم الى الخبرات المناسبة لهم ، وهو أمر لن يتحقق الا اذا كان المجتمع المدرسى مجتمعا متماسكا يتوقع من كل طالب القيام بدور فعال فى هذا النشاط ، والا اذا وجد الطالب خبرة فنية توجهه الى أنسب أنواع النشاط له ، وتتعاون معه فى التخطيط الهادف الى اكسابه المهارات والاتجاهات المقصودة ، ولا يعنى ذلك جعل النشاط اجباريا ، ولكنه يعنى تهيئة فرص كافية كما يعنى توجيها يتسم بالسماحة حتى يفيد كل طالب أقصى فائدة ممكنة •

ومن المفيد جدا اشتراك أعضاء هيئة التدريس مع الطلاب فى اللجان ، ومناقشة مختلف المشكلات • الا أنه يجب أن تتاح فرصة كافية حقيقية للطلاب كى يفكروا فى تلك المشكلات ، ويحددوا دورهم فيها • ويخدع بعض المربين أنفسهم حين يقنعون بمظاهر التفاعل وشكلياته مثل الانتخاب وأخذ الأصوات ، وانابة المدرس لأحد التلاميذ ، الخ •• فمثلا قد تقوم حكومة ذاتية منتخبة من الطلبة داخل المدرسة ، ولكن لا يعنى ذلك أن مستوى التفاعل مناسب ، أو أن الطلاب يتعلمون فعلا بعض المهارات • ويجب أن تكون أهداف الجماعات واضحة محددة ، يختارها الطلاب بأنفسهم لأنها تمثل حاجاتهم الحقيقية ، كما أنه يجب أن يكون مستوى الخبرة متفقا مع استعداد التلاميذ لاكتساب هذه الخبرات لأنها تتفق مع مستوى نضجهم ، فلا نوهم مجلس اتحاد الطلبة مثلا أنهم أحرار فى اتخاذ أى قرار فى أى موضوع ، ثم نجد أنفسنا بعد ذلك مضطرين لالغاء هذا القرار فيتساءل الطلاب عن جدوى قيام هذا الاتحاد • وعلى العكس من ذلك ، فقد نتشدد فى مراقبة ومراجعة كل أعمال مجلس الاتحاد بصورة تعوق الطلاب عن اكتساب الخبرات المقصودة • ويقع على عاتق الرائد المشرف على الجماعة مسئولية اتاحة الفرص الكافية لجميع الأعضاء لتحمل مسئوليات القيادة والتبعية ، وأن يعمل على تنمية مهارات المناقشة وحسن الاستماع والتفاعل الجماعى • ويساعد على نجاح العمل الجماعى ، تهيئة الظروف المناسبة مثل مكان الاجتماع ، وحسن التوقيت ، وبناء الجماعات بناء مناسبا من حيث الحجم ، وتوزيع المهارات ، الخ • ولكى يكتسب الأعضاء بصرا بالحياة الجماعية ، يتعين على الجماعات أن تقوم بتقييم عملها على فترات مناسبة •

وتمد أسس ديناميات الجماعة الرائد بالكثير مما يسهم به فى مساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها • فمثلا ، يعمل على ألا يحتكر عدد محدود من

الطلاب كل شيء فى الجماعة فيحرمون غيرهم من اكتساب خبرة ناجحة . والرائد يستطيع أن يبصر الجماعة بما يعوق حركتها نحو الهدف ، فلا يتركها تتأرجح دون تقدم ، ولكنه فى كل ذلك يكتفى بالتوجيه دون الضغط أو التهديد وهو يستطيع أن يحذر وينبه ، ولكن يتعين عليه أن يترك للجماعة تقدير حاجتها لاعادة النظر فى خطتها ، الخ .. والرائد فضلا عن كل ذلك ، خبير ، يسخر خبرته لمساعدة الجماعة فى اكتشاف المهارات اللازمة ، كما أنه وسيط يسهم أحيانا فى حل الصراع بين مختلف الاهتمامات والانفعالات . ويتعين عليه أن يقدر الحاجات الانفعالية لأعضاء الجماعة ، وأن يوازن بين هذه الحاجات حتى يكتسب الجميع خبرة ناجحة ، وفى مقدمتها خبرات القيادة والتبعية .

وقد ضرب لنا ماس ( الفصل ١٧ فى ٦٤ ) المثال التالى للطريقة التى يمكن بها للمدرس أن يستخدم أسس ديناميات الجماعة للمساهمة فى حل مشكلة جماعية : لوحظ فى احدى المدارس الاعدادية أن الكثيرين من التلاميذ قد تطوعوا فى أول العام الدراسى للعمل فى فرقة المرور المدرسية . ولكن ما كاد ينتصف العام حتى بدأ التلاميذ يطلبون اعفاءهم من هذا العمل مما دعا مراقب الفرقة الى التساؤل عن أسباب هذا السلوك . وقد وضح بعد الدراسة أنه كان يطلب من أعضاء الفرقة ابلاغ المراقب عن التلاميذ الذين كانوا يخالفون النظم المدرسية . وقد أدى قيامهم بهذا الدور الى اعتبارهم — فى نظر باقى تلاميذ المدرسة — ممثلين للسلطة المدرسية ، وخارجين عن الجماعة . كما أنه لم تكن تعقد اجتماعات لأعضاء الفرقة لتكوين علاقات جماعية ، أو للتعبير عن مشاعر الأعضاء كجماعة . وقد أدى الى أن يصبح أعضاء الفرقة « كبش الفداء » للمشاعر السلبية التى يحس بها تلاميذ المدرسة نحو السلطة المدرسية ، ومن ثم الى انسحابهم من عضوية الفرقة . ويقترح ماس الحلول التالية لعلاج مثل هذا الموقف : ( أ ) اجتماع ممثلى الفصول لوضع قواعد ونظم مقبولة ، بالتعاون مع المدرسين الذين يقدمون مشورتهم دون أن يحاولوا فرض قواعد معينة ، (ب) قيام ممثلى الفصول بشرح هذه القواعد لزملائهم ؛ (ج) اتاحة الفرص أمام أكبر عدد ممكن من تلاميذ المدرسة لعضوية فرقة المرور بالتناوب ، حتى يحس الجميع بأن هذه العضوية مسئولية عامة مشتركة ؛ ( د) اجتماع أعضاء الفرقة بصورة منتظمة حتى تتاح الفرصة لتكوين علاقات جماعية وللتعبير عن المشاعر ، (هـ) ربط نشاط الفرقة بنشاط باقى الأندية والجماعات المدرسية . وبالطبع ليست هذه حلول جامدة ، فقد تصلح لموقف دون الآخر . ولكنها تمثل نموذجا طيبا لاستخدام المنهج الجماعى فى حل مشكلة من مشكلات العلاقات الجماعية فى المحيط المدرسى .

## دور الجماعة فى مشكلات الضبط والنظام وبعض الظواهر السلبية :

تعرضنا فى الكثير من الفقرات السابقة لمشكلات الضبط فى جماعة الفصل المدرسى من حيث أسبابها ، وطرق الوقاية منها ، وعلاجها ٠ ويتوقف تعريفنا للضبط على تحديدنا لأهداف التربية وللخبرات المنهجية ٠ ذلك أنه فى ضوء التعاريف القديمة ، كانت الطاعة العمياء هى الفضيلة المثلى ، وكان أى دليل على العصيان هو الخطأ الذى لا يغتفر ٠ ونتيجة لتقدم البحوث فى طبيعة الطفل ، ونموه ، وعواقب الخبرات الناجحة والفاشلة ، استطعنا أن ندرك أن سلوك الطفل فى المدرسة وثيق الصلة بدوافعه ، وأن سلوكه اللاسوى دليل على أن المدرسة لم تستطع أن تهيىء له فرصة الخبرة الناجحة ٠

وأول ما يجب أن يعيه المدرس هو أن معالجة مشكلات العلاقات الانسانية فى الجماعة معالجة بناءة ، سوف يؤدى فى معظم الحالات الى نتائج ايجابية فيما يتعلق بسلوك الأطفال ٠ ويقتبس شفيا كوف ، وردل ( ٨٧ ، ص ١٠ ) التعريف العسكرى للضبط بأنه الخضوع الاختيارى من جانب الفرد لمصلحة الجماعة ، أو هو القوة التى تربط أعضاء الجماعة ، وتحتفظ بفاعليتها حتى فى غياب القائد أو اندثار السلطة ٠ ويقرب الضبط بهذا المعنى من مفهوم روح الفريق ٠ ويتبع ذلك أن الطريقة المجدية لتحقيق الضبط هى فى تهيئة الفرص للعمل كجماعة ، ولانماء روح الفريق ، ويتبع ذلك أيضا ، أن العقوبة ليست ضرورية أو مستحبة ، فالضبط الذاتى هو الضبط الذى ننشده فى المجتمع الديموقراطى ٠ ويوصى شفيا كوف ( ٨٧ ، ص ٩٦ ) فى حالة التعارض بين مصلحة الفرد ، ومصلحة الجماعة ، بأن يسلك المدرس سلوكا لا يسىء الى الفرد ، ولا يسىء الى الجماعة ٠ أى أن الأسلوب الذى يناسب الفرد يجب ألا يكون ضارا بالجماعة ٠ كما أن الأسلوب الذى يناسب الجماعة يجب ألا يكون ضارا بالفرد ٠ مثال ذلك : التلميذ « المهرج » الذى يؤدى سلوكه الى ضياع كثير من وقت وجهد كل من المدرس والجماعة ، فقد تحل مشكلة الجماعة اذا طرد من الفصل ، ولكن مشكلة الفرد لن تحل عن هذا الطريق ٠ وقد يكون الحل السليم ، هو فى استعانة المدرس بتلاميذ الفصل فى الاقلال من حاجة هذا التلميذ الى الالتجاء الى « التهريج » كوسيلة للحصول على المكانة فى الجماعة ٠

ويقرر ردل ( فى ٨٧ ، ص ٤٤ ) نتيجة لخبراته فى معالجة مشكلات الضبط بالمدارس الأمريكية أن ١٠٪ فقط من كل مشكلات الضبط المدرسية يمكن ارجاعها الى عوامل فردية خالصة ، أى لا تتصل بجماعة الفصل

المدرسى نفسها بينما يمكن ارجاع حوالى ٣٠٪ من الحالات الى النقائص السيكولوجية للجماعة · أى أن حوالى ٩٠٪ من الحالات تتطلب دراستها تحليلا سيكولوجيا للجماعة · ورغم أن هذه التقديرات ، يصعب تعميمها من ثقافة لأخرى ، ورغم أنه يصعب التسليم بأن حالة من الحالات فردية خالصة ، أو جماعية خالصة ، فى العوامل التى أدت اليها ، الا أن هذه التقديرات تشير الى أهمية اعتبار الجماعة فى تخطيط البرنامج الوقائى لمشكلات الضبط · ويرى ردل أن العوامل الجماعية التى قد تؤدى الى هذه المشكلات يمكن تصنيفها الى الفئات التالية :

( ١ ) عدم الرضا عن العمل : وهو قد ينعكس فى قيام مشكلات سلوكية وتؤدى اليه عوامل مثل السهولة الشديدة ، أو الصعوبة الشديدة للمادة ، وارتفاع مستوى لغة المدرس عن مستوى نمو التلاميذ ، زيادة أو سهولة أعباء الواجبات المنزلية ، عدم تخطيط هذه الواجبات بصورة مفهومة ومقبولة من التلاميذ ، وعدم ملاءمة طريقة التدريس لمستوى نمو التلاميذ ، الخ ···

( ٢ ) الاضطراب فى العلاقات الشخصية : وذلك كما يحدث فى حالة الصراع بين جماعات المراهقين فى المدرسة · كما أن الكثير من الاضطرابات داخل المدرسة أو خارجها لا يمثل تحديا لسلطة المدرس ، ولكنه يعكس التوتر الذى يسود العلاقات بين جماعات المراهقين · وقد تقوم هذه الجماعات على أسس مثل : مستوى النمو ، الجنس ، الطبقة الاجتماعية ، الاقتصادية ، مستوى الاهتمام الاكاديمى ، التقرب من المدرس كشخص ، درجة تقبل النظام المدرسى ، الخ ·· كما أن الكثير من المشكلات ينشأ عن تنافس التلاميذ على القيام بدور جماعى معين مثل دور زعيم الفصل ، أو دور الرجل الثانى ، أو دور التلميذ النموذج ، أو دور « مهرج » الفصل ، الخ ·· ويكون الكثير من المشكلات اسقاطا من جانب التلاميذ على المدرس لاتجاهاته نحو أفراد عائلته ، أو نحو الموقف العائلى بصفة عامة ·

( ٣ ) الاضطرابات فى الجو الجماعى : أى نوع العلاقة الاجتماعية السائدة بين المدرس والتلاميذ · ويقصد به جماع مشاعر كل فرد نحو الآخر ، ونحو العمل ، ونحو التنظيم ، ونحو الجماعة كوحدة · فمثلا ، قد يظهر المدرس اكتراثا قليلا بمشاعر التلاميذ وأشخاصهم ، ثقة منه بأنه قادر فى كل وقت على توقيع العقوبة على التلميذ الذى يتحدى سلطته · وغالبا ما يسلك التلاميذ فى هذا الجو احدى طريقين : الثورة

العلنية على المدرس ، أو الانحياز لصف المدرس ضد الزملاء ، وذلك عن حاجة أو عن خوف . ومثل هـذا الجو يتسم بأحط مستويات الروح المعنوية ، وبأعنف مشكلات الضبط . وقد يسود العلاقات جو لا يخشى فيه التلميذ من العقاب ، ولكن من الشعور بالذنب اذا أساء الى المدرس . وكثيرا ، ما يسهم المدرس فى اشاعة مثل هـذا الجو ــ شعوريا أو لا شعوريا ــ كوسيلة من وسائل ضبط الفصل . ومثل هذا المدرس قد يكرر اعلانه عن مدى حبه لتلاميذه ، وأنه لن يعاقب مخطئا ، وهو بذلك يقيم علاقة انفعالية يشيد فيها اعتماد التلاميذ عليه . وقد يؤدى ذلك فى كثير من الأحيان الى خصومات شديدة بين التلاميذ حرصا على مشاعر المدرس . وقد يتسم الجو الجماعى بروح تنافسية شديدة فوق طاقة الجماعة ، وخارج نطاق حياتها النفسية . وغالبا ما يؤدى ذلك الى خصومات ، والتجاء الى العسف والاستبداد لتحقيق الضبط . وقد يسود الجماعة شعور شديد بالفخر بالانتماء اليها ، لدرجة تشجع البعض على أن ينصبوا من أنفسهم رقباء على من لا يظهرون القدر اللازم من الولاء ، مما يؤدى فى الكثير من الأحيان الى الخصومات والمشكلات .

( ٤ ) أخطاء تنظيمية وقيادية : قد يكون المدرس ممتازا من حيث تنظيم مادته وعرضها ، ولكنه لم يدرب على قيادة الجماعات مما يؤدى الى قيام مشكلات الضبط . ومن أمثلة الأخطاء التنظيمية والقيادية :

( أ ) الالتجاء الى الأساليب الأوتوقراطية بصـورة لا تشعر التلاميذ بأنهم يشاركون فى حياة الجماعة بصورة فعالة . (ب) تحميل الجمـاعة مسئولية فوق طاقتها مما يؤدى الى عدم الشعور بالأمن . (جـ) قوة أو ضعف معايير السلوك الجماعى لدرجة غير مناسبة . ( د) المبالغة فى التنظيم . (هـ) ضعف التنظيم . والخلاصة ، أن نوع التنظيم والقيادة يجب أن يتلاءم وأن يتطور مع مستوى نمو أفراد الجماعة ، وحاجاتهم والا أدى ذلك الى مشكلات سلوكية .

وقد يزيد احتمال قيام مشكلات الضبط نتيجة عوامل شـخصية مثل : ظن المدرس دائما بأن سلوك التلاميذ موجه ضد شخصه ، أو محاولة فرض مقاييسه الخاصة : الخلقية والسلوكية على التلاميذ ، أو نزعته الى الانتقام بدلا من محاولة تغيير اتجاه التلاميذ ، أو تناقضه بين الوعد والتهديد ، أو توقيعه العقوبة بغير أن يتضح منطقها للتلاميذ ، أو محاولة تبرير العمل بمنطق غير مناسب لمستوى ادراك واهتمامات التلاميذ ، أو تحيزه مع البعض ضد البعض الآخر ، الخ . والخلاصة ، أنه من واجب المدرس أن يراجع دائما أساليبه القيادية ، وأن يحاول الكشف عن أخطائه الشخصية اذا أراد أن يساعد التلاميذ فى نموهم .

( ٥ ) التوتر الانفعـالى ، والتغيير الفجائى : مثل التوتر الذى يصاحب الامتحانات والتغيير الفجائى فى الأحداث السياسية ، أو التغيير الفجائى فى أسلوب القيادة أو فى اتجاهات الدراسة الخ • ولذلك ، فانه من الضرورى دائمـا التمهيد لكل تغيير عن طريق مراحل انتقالية • ومن ناحية أخرى ، قد نجد أن الملل نتيجة الحياة الرتيبة التى لا تشبع حاجات التلاميذ كثيرا ما تسهم فى قيام مشكلات الضبط •

( ٦ ) بناء الجماعة • كثر الحديث واختلفت الآراء عن أصلح الطرق لتقسيم التلاميذ : وأهم الطرق الشائعة حتى الآن فى مدارسنا هى : السن وترتيب النجاح فى الفرقة السابقة ، أو أى تقســيم عشوائى • وفى المدارس التى تحاول التقسيم على أساس نفسى ــ اجتماعى ، يحتدم النزاع حول أساسين للتقسيم هما : الذكاء ، والنضج • وتهتم النظريات الحديثة فى تقسيم التلاميذ بالعلاقات الشخصية والنشاط الجماعى فى نمو الطفل وتعلمه • الا أن المشكلة أشد تعقدا • ومن المرجح أنه اذا كان هناك خطأ أو نقص فى بناء جماعة الفصل ، فان ذلك يؤدى غالبا الى مشكلات سلوكية • ويرى ردل ( فى ٨٧ ، ص ٥٥ ) أن المهم ليس هو التجانس المطلق بين أفراد الجماعة ، وانما هو ملاءمة هذا التجانس لغرض معين • فقد يكون تكوين الجماعة صالحا تماما من حيث اهتمامات أفرادها ، وقدراتهم الدراسية فى مادة معينة ولفترات معينة محدودة ، ولكنه لن يكون صالحا اطلاقا للحياة المشتركة ــ ولو ليوم واحد ــ فى معسكر • وقد يكون أفراد الجماعة متفاوتين فى ذكائهم ، ويصعب جمعهم معا للدراسة ، ولكنهم يتفقون فى اهتماماتهم ، وفى نضـجهم بصـورة تمكنهم من الحياة المجدية المشتركة فى معسكر رياضى أو كشفى •

وبينما تتفاوت الأسس التى يبنى عليها تكوين الجماعة المدرسية فى أهميتها لغرض معين ، الا أن أهم الأسس التى يشيع اعتبارها بدرجات متفاوتة فى مختلف المواقف هى : ( ١ ) السن والنمو ، وخاصة النمو الاجتماعى ، ( ٢ ) المستوى الاقتصادى ــ الاجتماعى ، ( ٣ ) درجة الاعتماد على العائلة أو الاستقلال عنها ، وخاصة تلك المراحل التى يشتد فيها الصراع حول هذا الأمر ، ( ٤ ) الانطواء ــ الانبساط : ويرى ردل أنه يحسن ألا يكون أفراد الجماعة جميعا ممن يغلب عليهم الانطواء ، أو ممن يغلب عليهم الانبساط وأنه من الخير أن نجمع بعض الانطوائيين على عدد قليل من الانبســاطيين ، بحيث لا يتسع البون بين أفراد الجمــاعة الواحدة ، وذلك حتى لا يزداد الانطوائيون انطواءا ولا يبالغ الانبساطيون فى الظهور للحصول على مزيد من اعجاب زملائهم الانطوائيين ، ( ٥ ) الذكاء والمعرفة ، ( ٦ ) الميل وتقبل العمل : وهو عامل هام خصوصا بالنسبة

لمستوى الروح المعنوية فى التعليم ، ( ٧ ) تقبل القيادة ، ( ٨ ) الاختيار السوسومترى • وبالطبع ، لن يتيسر فى مدارسنا فى الوقت الحاضر تنفيذ مثل هذه الخطة فى تقسيم التلاميذ الى مجموعات متعددة لأغراض خاصة ، الا اذا أعطيت المدارس الحرية الكافية للتجريب ، والا اذا تحررت عقول النظار والمدرسين من سطوة القديم المألوف •

**الغش الجماعى :** ومن الظواهر السلبية التى تفشت فى السنين الأخيرة فى نظامنا التعليمى ظاهرة الغش الجماعى ، واذا كان الغش فى الامتحانات أمرا معروفا ومألوفا على نطاق فردى محدود ، الا أن الجديد هو انتشاره بصورة جماعية يشارك فيها الأباء والطلاب ، ويتعاون معهم أحيانا بعض ضعاف النفوس من رجال التعليم ومن المسئولين المحليين عن رغبة أو عن رهبة ، وهم والحمد لله قلة • والغش الجماعى نموذج لظاهرة فريدة تتعاون فيها أطراف عديدة لتحقيق مكاسب فردية عاجلة على حساب مصلحة عامة آجلة هى مستقبل الأمة • وهى ظاهرة توضح أن التأثير الجماعى والجمعى ان لم يحسن توجيهه ، فقد يكون له مردود سلبى بالغ الخطورة • ومن الملاحظ أن الظاهرة تتفشى فى غالب الأحوال فى مجتمعات معينة فى الأقاليم أكثر مما تتفشى فى غيرها • مما يشير الى أن ظروفا محلية أسهمت فى قيام معيار جماعى سلبى يؤثر فى سلوك الناس ويعمى بصيرتهم ، لأنه يجد سندا من الجماعة ، وتغاضيا أحيانا من ممثلى السلطة المحليين • ولن يتسع المجال فى هـذا المقام للتعمق فى دراسة الأسباب والعوامل التى أدت الى انتشار هذه الظاهرة فى مجتمعات معينة ، فذلك أمر يتطلب القيام ببحوث علمية موضوعية يتعين فى تقديرنا أن نوليها كل ما تستحقه من الاهتمـام • الا أنه يمـكن التقدم ببعض الملاحظات والافتراضات • وأولها أنه لا يمكن عزل هـذه الظاهرة عن ظواهر عامة جمعية ومجتمعية ، سياسية واقتصادية واجتماعية تضافرت لتحدث تغييرا فى نظم القيم ، ومنها ضرورة بذل الجهد لتحقيق هدف أو للحصول على شهادة عن طريق الانجاز ، وقيم العدالة وتكافؤ الفرص واحترام الذات واحترام حقوق الآخرين ، الخ •• ولا يمكن أيضا عزل هـذه الظاهرة عن حال التعليم فى مختلف مراحله من حيث أهـدافه وسياساته ومناهجه ومواده وما يتوفر له أو لا يتوفر له من امكانيات من حجم مناسب الفصول وتوفير لظروف التعلم ، واعداد المدرس وتدريبه ومستواه ماديا ومعنويا ، ونظم وطبيعة الامتحانات التى يغلب أن تؤكد على الحفظ والنقل ، أكثر مما تركز على حل المشكلات والنقد والابتكار والتحليل والتطبيق والتعميم • ومن هذه العوامل أيضا اعلاء شأن التعلم الأكاديمى الذى جعل دخول الجامعة غاية الغايات أمام كل شاب بصرف

النظر عن مدى صلاحيته لهذا النوع من التعليم ، وحتى لو كانت البطالة مصيره بعد التخرج • ومن العوامل ضعف دور الآباء ، وأحيانا المعلمين ، بوصفهم الأمناء على قيم المجتمع ، وتقاعس نظم الثواب والعقاب عن أداء دورها مما أضعف من هيبة القانون والنظام •

ويمكن النظر الى سلوك الغش الجماعي بوصفه تعبيرا عن اتجاهات جماعية تتمثل في تقبل الغش بل والتمسك به أحيانا كما لو كان حقا مكتسبا ، وينشأ عن اعتقادات جماعية تمتد أصولهـــا الى ما يجرى فى الأسرة والمدرسة والمجتمع المعين ، وتترجم الى مقاصد سلوكية تقعد الطالب عن الجد والاجتهاد ، وتنتهى الى سلوك يتمثل فى الاعداد المسبق للغش ثم الى الغش الفعلى • ولتغيير هذا السلوك يتعين تغيير كل من الاعتقادات والاتجاهات والمقاصد السلوكية ، هذا اذا كان الهدف ليس هو مجرد منع الغش ، بل تأصيل الاتجاه بحيث يكون السلوك ذاتيا نابعا من قناعة ورقابة ذاتية قبل أن يكون نتيجة خوف أو عقاب • وفى ضوء مناقشتنا لطرق تعديل الاتجاه والسلوك ( الفصـــل رقم ٢٢ ) يمكن القول بأن الاعتماد على الطرق المعرفية ، أى التعريف بخطورة الظاهرة ، والتحذيرات اللفظية من قبل وسائل الاعلام ، لن تكفى وحدها للقضاء على الظاهرة ، ولكن المرجح أن يكون تأثيرهـا الهـام هو فى نقل الظاهرة الى مستوى العلنية واتاحتها للمناقشة العامة وتهيئة المناخ المناسب لتعبئة الرأى العام وتقبله ومساندته للجهود المبذولة للقضاء على الظاهرة • ويعتقد أن اجراءات اعادة تنظيم الخبرات وقرار الجمـاعة يشكلان أبلغ الطرق تأثيرا فى هذا المجال ، وهى تشمل : ( ١ ) التأكيد فى أهداف ومناهج وطرق التعليم والتقويم من خلال الامتحانات على أهمية اكتساب مهارات حل المشـكلات والنقد والتحليـل والابتكار والأداء العملى بانتقـال أثر التدريب من خلال التطبيق والتعميم والتطوير ، وهى كلهـا مهارات لا يجدى الغش فى اثبات اكتسابها ، ويتعين تدريب الموجهين والنظار والمعلمين بحيث تؤكد هذه المعانى فى برامج التدريب ، وأن تكثف الجهود للتأكد من ممارستها فى عمليات التعليم والتعلم فعلا لا قولا ، ( ٢ ) النظر فى امكانية الأخذ بنظام التقويم الجماعى ، وبخاصة فى أعمال السنة والتى يفضل أن يكون لها وزنها فى النتيجة النهائية • والمرجح أن تقل فى العمل الجماعى فرص الغش ، اذا توفرت الظروف الضرورية لتحقيق القدر الأمثل من الاعتماد التعاونى المتبادل فى الأهداف والوسائل ( الفصـل السادس ) ومنعا لحصول البعض على ثواب دون بذل الجهـد المتابل ، ( ٣ ) الاصرار على تطبيق نظم الثواب والعقاب والتأكيد على هيبة واحترام النظام العام والقانون والشرعية وتوفير الضمـانات لأمن القائمين على

تطبيق هـذه النظم من رجال التعليم بمســاندة من السلطات المحلية ، ( ٤ ) الافادة من كشوفات نظريتي التنسيب والتنافر المعرفي وبخاصة في اعادة تفسير الدافع إلى الانجاز بوصفه نمطا من التنسيبات • وقد أوضحنا في الفصل الثالث أنه من الممكن ومن المفيد العمل على تحسين مثابرة التلميذ وتقديره لذاته بعد الفشل عن طريق تشجيع تنسيبه الى ضعف المجهود • وكذلك من المهم الافادة من نظرية التنسيب فيما يتصل بمقدمات وعواقب استخدام المدرس للثواب وللنقد ، ( ٥ ) ادخال نظم التوجيه والارشاد في النظام التعليمي ، بحيث يكون لكل تلميذ سجل تجمعي يبدأ منذ لحظة دخوله المدرسة وترصد فيه كل البيانات الضرورية التي تعين الاخصائي على مساعدة الطالب على أن يقرر لنفسه مدى صلاحيته للالتحاق بالجامعة أو بكلية معينة أو معهد معين ، وعلى اختيار المســار التعليمي والمهني الأكثر ملاءمة له • وفي هذا المجال يتعاون الاخصائي مع الأسرة للعمل على التخفف من الضغوط النفسية التي تلح على حتمية الالتحاق بالجامعة ، ( ٦ ) القضاء على العوامل التي أدت الى تفشي الدروس الخصوصية وتوفير البدائل المناسبة ، ( ٧ ) اعادة النظر في نظم القبول بالجامعة واجراء البحوث العلمية التي تكشف عن أكثر الطرق والأدوات فعالية في التنبؤ عن النجاح في كل مجال من مجالات الدراسة بصورة فارقة ، ( ٨ ) فاذا ما تهيأ المناخ المناسب أمكن لطريقة « قرار الجماعة » أن تلعب دورها الفعال والمطلوب • وقد لمس المؤلف ( كما لمس كثيرون غيره ) خلال دراساته العليا في الخارج ، فعالية « قرار الجماعة » في الحد من الغش في المحيط الجامعي • فمثلا ، يطلب من الطالب في بداية تسجيله للدراســة في الجــامعة أن يقرأ بعناية وثيقة تقدم له بعنوان « مثياق الشرف » وأن يوقع عليها بعد القراءة المتأنيــة بوصفها وثيقة مطلوبة لقبول تسجيله في الجامعة • وتشتمل هذه الوثيقة على قرارات اتخذها طلاب الجامعة بتحريم الغش ، وبدعوة الطالب اذا لاحظ ان طالبا آخر يحاول الغش ، الى أن ينبهه بأسلوب مناسب ، والى الابلاغ عنه اذا استمر في الغش ، وهو في هذه الحالة يقدم الى محكمة مشكلة من الطلاب أنفسهم • ويحدد الميثاق العقوبات على الغش والتي قد تصــل الى حد الفصل من الجامعة أو الأشغال الشاقة في مزارع الجامعة وأفنيتها لمدد معينة ، الخ • وفي مثل هذا المناخ ، فان الطالب يستطيع أن يؤدي الامتحان في أي مكان يختاره حتى ولو كان مكتبة الجامعة ، بل ان الطالب يستطيع اذا شاء أن يستشير ما يريده من الكتب والمراجع ، ولكنه سرعان ما يكتشف أن ذلك مضيعة للوقت ، وأنه لن يسعفه بالاجابة ، لأن الأسئلة لا يجاب عنها من صفحات الكتب • ويشهد المؤلف أن حالات

الغش القليلة جدا التى سمع عنها خلال فترة دراسته فى الخارج كان أصحابها يغلب أن يكونوا ممن يلتحقون بالبرامج الصيفية وليسوا من الطلبة النظاميين المقيمين بالجامعة والمعايشين للمناخ النفسى - الاجتماعى السائد فيها ، أى أن الغش يغلب أن يقع من جانب من لم تتح لهم فرصة الشعور بالانتماء والالتزام بمعيار جماعى ذاتى تمثل فى ميثاق الشرف الذى وقع عليه • ولا يعنى ما سبق توصية بالأخذ بهـذه الطريقة فى مدارسنا وجامعاتنا فى الوقت الحاضر ، لأنه وكما سبق أن أوضحنا فى أكثر من مقام فى صفحات هذا الكتاب ، أن قرار الجماعة لكى يكون ملزما للأفراد عن قناعة واختيار يتعين أن تتوفر له ظروف محددة عرضنا لهـا بالمناقشة • ولكن يتعين أن نبدأ بتمهيد الطريق لأن يكون لمثل هذا القرار فاعلية فى نظامنا التعليمى •

**ديناميات الجماعة والصحة النفسية فى المدرسة :**

تتصل كل الأسس والموضوعات التى تناقش فى هذا الفصل بالصحة النفسية لكل من التلميذ والمدرس ، وذلك بصورة مباشرة ، أو غير مباشرة ولعل النتيجة الهامة التى يشير اليها الكثير من هذه الدراسات هى أن توافق التلميذ أو الطالب يتصل اتصالا وثيقا بالجو الاجتماعى السائد فى جماعة المدرسة ، والمدرس هو الأداة الأولى فى اشاعة هذا الجو ، ووسيلته الى ذلك هى العلاقات بين الأشـخاص • ويسـتطيع المدرس باستخدامه الأساليب السوسيومترية وغيرها ، أن يكشف عن الأطفال الذين يسوء توافقهم نتيجة نبذ الجماعة لهم فى مواقف اللعب ، أو فى الدراسة ، أو فى غيرهما ، والى أى حد يكون هذا النبذ نتيجة لسلوكهم ، وهل يتبادل الأفراد علاقات طيبة فى مختلف نواحى النشاط ، وما هى العلاقات بين الجنسين اذا كان التعليم مختلطا ، وهل هناك تغير أو نمو اجتماعى ، وما هى الخطوات التى يمكن أن تتخذ لزيادة تماسك الجماعة ، ومساعدة الأفراد على التوافق ؟

ويذكر أولسون ( ٦٧ ، ص ٥٠ ) أنه فى معظم الحالات ينطلب الأمر دراسـة تفصيلية لحـالة كل فرد على حدة ، اذا أردنا فهم شـخصيات « النجوم » و « المعزولين » فلا نقتصر على عوامل معينة فى سلوكهم . غير أن البحوث تشير الى بعض التعميمات المعقولة ، ومنها أنه يغلب أن يحصل المصابون بأمراض مزمنة والذين ينزعون الى السيطرة ، والذين ينظر اليهم على أنهم « مشكلون » ، وكذلك الأطفال الجدد والخجولون على اختيارات سوسيومترية أقل مما يحصل عليها الأطفال العاديون ، بينما يحصل الأطفال الذين يوصفون بالهدوء ، والطيبة والتوافق ،

والصداقة ، وامكان الاعتماد عليهم ، على اختيارات أكثر من المتوسط . وبالطبع تختلف الصورة باختلاف مرحلة النمو . وقد نوقشت فى الفصلين ١٣ ، ١٦ استخدامات الأساليب السوسيومترية .

الا انه يمكن القول أن أى طريقة لتقسيم التلاميذ لهـا دلالتهـا بالنسبة لصـحتهم النفسية . ذلك أنه حـين يكون الفرد مع آخرين يستجيبون له ، ويرغب هو فى أن يكون معهم ، فانه يشعر بأمن أكبر . وبقدر تحرره من التوتر فى علاقاته مع الآخرين ، بقدر ما يسهم فى العمل الجماعى بصورة فعالة . والجماعة يرتفع مستوى الروح المعنوية فيها اذا استطاع أفرادها المساهمة والتفاعل معا فى حرية ( ٤٦ ، ص ٢٠٣ ) . ووسيلة المدرسة الى ذلك هى الأساليب السوسيومترية .

والمدرسة الحديثة لا تهتم فقط بالنمو الاجتماعى والانفعالى للطفل ، بل بمستقبله أيضا فى المجتمع . ومن المعقول أن نتنبأ بأن الطفل الذى يسوء توافقه فى المدرسة ، هو الذى يشعر بالمرارة نحو المجتمع وهـو راشد ، أو هو الجانح ، أو المجرم . ولذلك ، فانه من المهم جدا اتخاذ اجراءات وقائية ، الا أن دور المدرسة فى هذا المضـمار جزئى فقط ، حيث أن الصورة السوسيومترية التى نحصل عليها فى الفصل المدرسى هى انعكاس أيضا للمجتمع الخارجى . كما أن المكانة الاجتماعية للفرد فى الفصل ، وفى المجتمع ، لا تتغير بسرعة رغم المحاولات المقصود . ومن واجب المدرسة أن تتعاون مع غيرها من المؤسسات الاجتماعية فى هـذا المضـمار .

وفى رأى كيوبى ( فى ١٢ ، ص ٢٠٠ ) ، وهو محلل نفسى ، أن وظيفة المدرسة فى مجال الصحة النفسية هى الاقلال من التناقض بين المستويات الشعورية واللاشعورية فى الشخصية الانسانية . وهو يرى أنه اذا كان العلاج النفسى يهدف الى توسيع دائرة الضبط الشعورى فى الشخصية الانسانية ، فان دور التربية هو الوقاية ، والتصحيح ، والحد من هذا التناقض بين المستويات وذلك عن طريق اعطاء التلاميذ الفرص للتعبير عن أنفسهم ، وعن مشكلاتهم فى جماعاتهم ، وهذا هو الهدف فى تلك الأساليب الجماعية فى التدريب على العلاقات الانسانيـة والصحة النفسية .

**العلاج الجمعى** : تتراوح الأساليب التى يمكن أن نطلق عليها هذا الاصـطلاح من التدريس والمحـاضرات ، والبرامج الاجتماعية ، وعـلاج الصـعوبات فى المحيط الشعورى الى التحليل ، والتفسير ، وعلاج أشـد درجـات الصراع . ولا نعنى بذلك أن المـدرس أو الرائد يجب أن يكون

اخصـائيا فى العلاج النفسى ، ولكننا نقصـد الى القول بأن خطـة العلاج الجمعى الشامل فى المدرسة · تفسح المجال أمام كل من المدرس والرائد للمساهمة الفعالة فى وضع خطة العلاج الجمعى موضع التنفيذ · وفى هذا المجال لا ينبغى أن يظن أن العلاج الجمعى قد وجد ليحل مشكلة صـعوبة توفير العلاج الفردى · والعلاج فى جماعة له قيمته فى حد ذاته ، بل قد يكون أنسب من العلاج الفردى فى بعض الحالات ، كما أنه لا يتعارض معه ·

ومن الميسور للمدرس المهتم بالكشف عن جوانب هامة فى سلوك الطفل داخل الفصل ، الاستعانة بعدد من الأدوات السيكولوجية التى أعدت لهذا الغرض ، ونذكر منها على سبيل المثال : «مقياس التفاعل السلوكى»(*) الذى قام باقتباسه الى العربية الدكتوران عبد الهادى السيد عبده وفاروق السيد عثمـان · من الاختبار الذى أعـده سيكريست وسويفت · ويمكن تطبيقه على التلاميذ من الصف الرابع الابتدائى حتى السنوات النهائية من التعليم الأساسى ، وذلك بغرض اكتشاف سلوك الطفل ومدى توافقه فى الفصل الدراسى ، ومعرفة معوقات النجاح المدرسى ، وتقويم التغير فى سلوك الطفل والمساعدة فى تكوين جماعات العمل فى الفصل المدرسى · ويتكون المقياس من ٦٠ بندا يمثل كل بند منها مظهرا من مظاهر التفاعل السلوكى لدى التلاميذ · وهى تتدرج تحت عشرة عوامل ، هى : الاضطراب فى الفصل ، قلة الصبر ، التحريض والتحدى ، اتهام الظروف الخارجية ، القلق على النجاح ، التبعية للآخرين ، الفهم ، السرحان وعدم الانتباه ، الابتكار والحاجة للألفـة مع المدرس · ويتعين الاجابة عن كل الأسئلة لرسم بروفيل لسلوك التلميذ · وتقدر الدرجة باستخدام مفتاح تصحيح تتدرج درجاته من ٣ الى ١ حسب اجابة المفحوص · وتجمع الدرجات فى درجة واحدة كلية تعبر عن التفاعل الحسن للتلميذ · وباستخدام عينة من ٦٤٠ تلميذا ( ٣٦٣ ذكور ، ٢٧٧ اناث ) فى الصفوف من السادس الى التاسع فى مدارس الاسكندرية ، وجد الباحثان أن العوامل ذات الدلالة فى هذه المرحلة هى : التحريض ، الابتكار ، الحاجة للألفة مع المدرس والقلق على النجاح · وقد استوثق الباحثان من ثبات المقياس وصدقه بعدة طرق ، كما أعدا معايير مئينية لكل من الصفوف من السادس الى التاسع ·

---

(*) عبد الهادى السيد عبده وفاروق السيد عثمان · مقياس التفاعل السلوكى · ( كراسة تعليمات وكراسة اسئلة ) · القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٨٧ ·

## تدريب المدرسين

توسعت وزارة التربية والتعليم توسعا كبيرا ومحمودا فى برامج تدريب المدرسين • وهو أمر تشتد الحاجة اليه ، وخاصـــة بالنسبة للمدرسين غير المؤهلين تربويا • وتتراوح الطرق المستخدمة فى هـذه البرامج من المحاضرات التقليدية ، بل وأحيانا المذكرات ، الى حلقـات المناقشة وندوات البحث • ولا تتوفر لدينـا ، مع الأسف ، البيـانات الكافية للحكم على مدى صلاحية الطرق التدريبية المتبعة ، وعلى كفاية هذه البرامج وتحقيقها لأهدافها •

وقد تحدثنا فى الفصل رقم ( ٢٣ ) عن الأسس العامة لاختيار القادة وتدريبهم على العلاقات الانسانية ، وهى أسس تنطبق ــ فى ضوء الأهداف السليمة للتربية ــ أكثر ما تنطبق على تدريب المدرس ، سواء فى مرحلة اعداده بمعاهد اعداد المعلمين ، وكليات التربية ، أو فى تدريبه أثناء الخدمة • ولذلك ، فانه يحسن بالقارىء الرجوع الى هذا الفصل • وسوف نكتفى فى هذا المقام بالتعرض فى ايجاز لمشكلات تدريب المدرسين أثناء الخدمة ، والحلول المقترحة لها • وهى تتضمن خطة للتدريب يقترحها ثيلين ( ٨٩ ، ص ٧٣ ) ، ويرى أنها يمكن أن تطبق أيضا فى مجالات أخرى مثل تدريب أمناء المكتبات ، والاخصائيين الاجتماعيين الخ •• الا أنه قبل أن نعرض هذه الخطة يجب أن نوضح دور المدرس كقائد • وقد لخص جوردون ( ٣٤ ) ١١ دراسة عن القيادة فى مجالات تعليمية مختلفة ، وخلص منها الى وجود عناصر مشتركة فى هذا النمط من القيادة هى : ( أ ) تشجيع اشتراك أعضاء الجماعة وتحميلهم المسئولية بدلا من تركيزها فى القائد • (ب) عدم فرض القائد لبناء معين ، أو اجراءات مقننة مثل المحاضرات اليومية • (جـ) السماح بالاتصال والتفاعل بين الأعضاء • ( د) تحديد دور القائد طبقا لحاجات الجماعة بدلا من أن يحدده القائد نفسه • والنتيجة العامة لهذه البحوث ، هى أن هذا النمط من القيادة من الممكن تحقيقه داخل الفصل ، كما أنه يمتاز بجوانب عديدة هامة منها : ( أ ) أن التلاميذ يتعلمون قدرا من المعرفة يساوى أو يزيد على ما يتعلمه التلاميذ تحت قيادة متركزة حول المدرس • (ب) تحقيق قدر أكبر من اشتراك التلاميذ فى نواحى النشاط • (جـ) تحقيق قدر أكبر من الاســتمتاع بالخبرة • ( د ) تحقيق قدر أكبر من البصر ، والتوافق الشخصى ، والسلوك الاجتماعى المتكامل ، والقدرة على التعاون مع الآخرين ، وحرية التعبير عن المشاعر والاتجاهات • كما أن يكون من الأيسر للتلاميذ الاتفاق على رأى موحد ، والشعور بالرضا عن القرارات

المتخذة ، ورغم تناقض بعض هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات التي سبق مناقشتها ، الا أنه يتضح من الدراسات ضرورة الاهتمام بالمدرس كقائد ، وتدريبه على العلاقات الانسانية الطيبة ، بل ان تغيير المنهج نفسه ، يجب أن يكون - جزئيا على الأقل - تغييرا في بناء العلاقات الانسانية في المجتمع المدرسي • ولعل اهمالنا لهذا المفهوم في محاولاتنا المتعددة لتغيير المناهج ، سبب أساسي من أسباب فشل هذه المحاولات في الكثير من الأحيان • فليس تغيير المنهج مقصورا على تغيير في موضوعه ، بل يجب أن يهدف أيضا الى تسهيل تغيير الناس الذين يتعلمون • والى هذا الهدف يجب أن تتجه برامج التدريب •

**أهداف التدريب :** يجب أن يكون التدريب جزءا من الحياة داخل المدرسة ، وأن يكون متكيفا مع حاجات المدرسين كأفراد ، الا أنه فوق كل ذلك ، يجب أن يسهم في تحسين البرنامج المدرسي • وتتوقف كفاءة التدريس أول ما تتوقف على المدرس : ما يقوله وما يفعله ، أفكاره ، ورغباته ، واتجاهاته ، ومشاعره ، وقيمه التي ينقلها الى تلاميذه داخل الفصل أو خارجه • والتدريس عملية انتاجية مستمرة تتأثر كفاءتها بعوامل متعددة مثل التعب ، والمهارة ، والاستبصار ، والقلق ، والثواب ، والحاجات الشخصية ، وغير ذلك كثير من العوامل • وحيث أن التدريس هو ما يفعله المدرس ، فان تغيير التدريس يعني تغييرا في المدرسة ، وذلك في بعض النواحي على الأقل • ولن يغير المدرس الا المدرس • والتغيير المقصود هو التحسين في القدرة على معالجة مشكلات تربية الأطفال في مواقف مختلفة • والقدرة على معالجة المواقف ، هي في واقع الأمر ، القدرة على معالجة الذات في موقف ، وعلى وجه التحديد معالجة المشاعر في تفاعلها مع المواقف • وقد تتم تلك المعالجة على عدة صور : منها : أن ينكر المدرس الشعور بنقص الكفاءة في التعامل مع الأطفال ، وفي تكوين علاقات طيبة معهم ، أو أن يتعرف على مشاعره ويحاول فهمها ، ثم يحاول شعوريا اكتساب المعلومات ، والمهارات ، والاتزان الانفعالي اللازم لتحسين طريقة التدريس ، والرضا عن عمله ، أو أن يقاوم مشاعره ، ويحاربها ، أو يسقطها على الآخرين ، أو يهرب منها ، الى غير ذلك من صور المعالجة •

**مقاومة التغيير :** يمكن أن ترجع هذه المقاومة الى عدد من العوائق • ومنها مثلا أن يكون المدرس متوهما في نفسه الخبرة ، والعصمة من الخطأ ، أو هو في حاجة الى مثل هذا التوهم ، فيبرر الفشل ، ويظنه نجاحا • ومن هذه العوائق أيضا ، أن المدرس قد يشعر بأن التغيير المطلوب أكبر من أن

تتسع له طاقته ، فطريقة الوحدات تتطلب اعدادا ضخما ، والخروج عن الكتاب المقرر لا يجوز ، واشراك التلاميذ فى اختيار مواد الدراسة يعنى تغييرا كاملا فى طريقة التدريس ومادته الخ ٠٠ كما أن المدرس يدرك فى مستوى « تحت ــ شعورى » بأن أى تغيير هام فى نفسه كمدرس يعنى أيضا تغييرا فى دوره أو مركزه فى هيئة التدريس ٠ فمثلا ، المدرس الذى يستمد اشباعا من تزعمه للمعارضين للطريقة الكلية فى تعليم القراءة ، قد يعز عليه أن يتخلى عن دوره هذا ، لأنه يعنى تغييرا فيما يدعو اليه ، أو ما يضيف مسئولية جديدة الى مسئولياته ، ثم أخيرا يأتى دور الخوف من المجهول ، وعدم الثقة بالقدرة على تجريب الجديد ٠ فالتغير ، اذن ، يتضمن صراعا بين القديم والجديد ، وتناقضا فى المشاعر ٠٠ ولعل أهم مشكلة فى التدريب هى معالجة هذا التناقض فيما يتصل بالتغيير ٠ ويسهل التخلص من هذا الصراع والتناقض عن طريق العمل فى الجماعة المناسبة ، وهى جماعة الزملاء التى يمكن فيها للعضو أن يعبر عن مشاعر التشكك والعدوان ، والحماس ، الخ ٠٠ والتى يساعده الأعضاء الآخرون فيها على تكوين ادراك صحيح للعمل ٠ ذلك ، لأن هذه الجماعة تمكن العضو من مواجهة مشاعره حين يكتشف أن الآخرين يشعرون بنفس شعوره ، كما تشجعه على الانتاج لأنه يجد فى الجماعة ما يتحدث أو يكافأ عنه ٠ ومثل هذه الجماعة يجد العضو منها الترحيب ، أو على الأقل فرصة الاستماع له ٠ ولذلك يرى ثيلين ( ٩٨ ، ص ٧٧ ) أن خير وسائل التدريب ــ أثناء ــ الخدمة ، هى أن يلحق كل مدرس بجماعة صغيرة من مدرسى المدرسة ، يتحمل كل عضو فيها مسئولية مساعدة الآخرين ، ومثل هذه الجماعة يمكن لأفرادها أن يلاحظ بعضهم البعض الآخر فى عملهم اليومى فى فترات معينة تعقبها مناقشة بقصد التشخيص ، وتبادل الخبرات ، والاشتراك فى التخطيط ، وتنظيم النشاط ٠ ويتطلب ذلك بالطبع ، تعاونا كبيرا من جانب الناظر ، ومرونة فى النظم الادارية بحيث لا تتعارض مع حسن سير الدراسة بالمدرسة ٠ ولجماعة التدريب أن تستعين بكل المصادر المتوفرة من مفتشين ، ومدرسين أوائل ، وأساتذة معاهد المعلمين وكليات التربية ، بل وبالمواطنين من رجال التعليم السابقين ٠

ويؤدى تبادل الرأى الى أقصى فائدة ممكنة ٠ والوسيلة البسيطة لتحقيق مثل هذا التبادل قد تكون فى اعطاء نموذج عملى لطريقة جديدة يطبقها مدرس على جماعة من التلاميذ المتطوعين ، ويشهدها باقى المدرسين ، ثم يناقشون ويتبادلون الرأى فى محاسنها ومساوئها ٠ ويتطلب ذلك بالطبع ، دقة فى اختيار النماذج وتنويعها ٠ ولعل أبسط

تتكون من مندوبى جماعات التدريب هى التى يجب أن تتـــولى هذا التنسيق لتضمن تعاون كل جماعات التدريب ، والتنافس الطيب الموجه من الجميع لخير المجموع •

وبالطبع ، يجب أن تكون جماعات التدريب فى موضع يمكنها من أن تشير ببعض تغييرات ادارية • كأن تشير بتعديل الجدول ، واطالة الفترة المخصصة للدرس كى تتاح للتلاميذ فرصة كافية لتصميم خطة ، وتنفيذها ، أو أن تقترح زيادة عدد المراجع بدلا من قصرها على الكتاب المقرر ، أو توصى بتعديل حجم الفصل ، أو بضرورة التدرب على طرق المناقشة وأساليب القيادة ، أو طرق التعامل مع أولياء الأمور •

ومن الصعوبات التى تعترض تطبيق هذه الخطة ، أن بعض المدرسين قد لا يتوفر لديه الدافع الكافى للانضمام الى جماعة من جماعات التدريب ، ومثل هؤلاء ، لايجب ارغامهم على ذلك ، اذ لا يستقيم الارغام مع اكتساب خبرة من هذا النوع • كما أن البعض يصعب عليه العمل فى جماعات صغيرة يرتبط أعضاؤها ارتباطا وثيقا • وهذا البعض يحتاج الى وقت ليرى نتائج ما يعمله الآخرون ، وقد يحتاج أيضا الى برنامج تدريبى خاص يمهد له الطريق للانضمام الى جماعة التدريب • ويحسن بصفة عامة ـ أن تبدأ الخطة بالجماعات التى يتوفر لديها الاهتمام والاستعداد الكافيين ، مع تشجيعها ، وتوفير الامكانيات لها • وتقدم هذه الجماعات تقاريرها الى هيئة التدريس مجتمعة • ويتكون بتقدم البرنامج ، معيار جماعى نحو الاشتراك فى جماعات التدريب ، وتوقع الخير منها • ويشجع هذا التقدم الآخرين على الانضمام • ومن الصعوبات المتوقعة أيضا . عدم توفر الوقت الكافى لاجتماع الجماعات • وقد لا يتيسر عقد مثل هـذه الاجتماعات الا خارج الجدول المدرسى • ولكن مثل هذا القرار يتعين أن يكون صادرا عن جماعات التدريب نفسها التى يتعين عليها العمل بالتعاون مع الناظر ، على تدبير الحل لهذه المشكلة • وقد يظن البعض أيضـا ، أنه يصعب توفير الامكانيات الضرورية لمثل هـذه الخطة فى الكثير من المدارس • الا أن المصدر الأساسى الذى تعتمد عليه الخطة وهو المدرس ، متوفر • ولا يقلل ذلك من قيمة الاستفادة بالمصادر •

ويتعين فى الحالة الراهنة لمدارسنا ، أن يكون ناظر المدرسة هو البادىء بالخطة ، على أن يقدم لها بسلسلة من الاجتماعات تحصر فيهـا المشكلات التى يواجهها المدرسون ، والعوائق التى تحول دونهم ودون العمل المنتج ، ثم تناقش هذه المشكلات • وتحدد العوائق • ولعل اسهام الناظر فى حل بعضها يكون أبلغ أثرا من كل كلام ، ولعله يؤدى الى

قيام ثقة متبادلة بينه وبين المدرسين ، ويمهد ذلك ، الطريق لتأليف لجنة لاعداد الخطة وتنسيقها · وبالطبع ، لن يقدر لمثل تلك الخطة النجاح الا اذا كوفىء المدرس ، الذى يسهم فى برنامج التدريب بصورة منتجة فعالة ، مكافأة مجزية تدعم نتائج التدريب ، والا اذا كان تقييم الخطة جزءا متكاملا منها ·

**نظام فلاندرز فى تحليل التفاعل اللفظى :** وهو من الأدوات التى يشيع استخدامها فى تدريب المدرسين ، سواء قبل أو أثناء الخدمة · ويشتمل على خمس فئات لتحليل السلوك اللفظى داخل الفصل ، وهى : ( ١ ) المبادأة بالكلام من جانب المدرس ، ( ٢ ) استجابة المدرس ، ( ٣ ) استجابة التلميذ ، ( ٤ ) المبادأة بالكلام من جانب التلميذ ، ( ٥ ) استجابات أخرى ، صمت ، ارتباك ، مقاطعة . الخ ·· ( ٣١ ) · ويتطلب استخدام نظام فلاندرز فى دراسة السلوك اللفظى فى الفصل ، ألفة كافية بالفئات السابقة ومرانا على رصدها بصورة آلية · وقد يستعان فى هذا المران باستخدام أشرطة التسجيل الصوتى لمواقف متنوعة فى الفصل ·

ويمكن تصنيف حديث المدرس الى الفئات التالية :

( أ ) الاستجابة وتشمل بدورها على ثلاث فئات فرعية هى :

١ ـ تقبل المشاعر ، تقبل وتوضيح اتجاه أو مشاعر تلميذ بأسلوب لا يتضمن تهديدا · وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية · وتشمل هذه الفئة التنبؤ عن المشاعر وتذكرها ·

٢ ـ الثناء على التلميذ وتشجيعه ، مثلا بالقول : « نعم » أو « استمر » · العمل على تخفيف التوتر داخل الفصل ولكن ليس على حساب التلميذ ·

٣ ـ تقبل واستخدام أفكار التلميذ ، تقبل حديث التلميذ ، توضيح حديث التلميذ والثناء عليه ، أو توجيه أسئلة قائمة على أفكار التلميذ ·

(ب) توجيه أسئلة : وتشمل فئة واحدة هى :

٤ ـ توجيه أسئلة فى المضمون أو فى الاجراءات تقوم على أساس أفكار المدرس وبقصد أن يجيب التلميذ عنها .

(ج) المبادأة : وتشتمل على ثلاث فئات هى :

٥ ـ محاضرة لتقديم حقائق أو آراء عن المضمون أو الاجراءات ، التعبير عن أفكاره هو ، تقديم شرح ، استشهاد بمصدر غير التلميذ ·

٦ ــ اعطاء توجيهات أو أوامر يتوقع من التلميذ اتباعها ٠

٧ ــ نقد التلميذ ، سبب تبرير سلطة المدرس ، تعبير يقصد منه تغيير سلوك التلميذ من نمط غير مقبل الى نمط متقبل ٠ تصحيح اجابات التلميذ بصورة جزافية ، تبرير سبب قيام المدرس بما يقوم به ، استخدام اشارات متطرفة للذات ٠

ويصنف حديث التلميذ الى فئتين هما :

( أ ) الاستجابة : وتشمل الفئة التالية ٠

٨ ــ حديث التلميذ استجابة لحديث المدرس الذى يعين حدود الموقف ، حرية التعبير عن أفكار التلميذ محدودة ٠

(ب) المبادأة : وتشمل الفئة التالية ٠

٩ ــ يبادىء التلميذ بالحديث أو بالتعبير عن أفكاره ، اما تلقائيا أو استجابة للمدرس ٠ حرية ابداء الآراء وتكوين خط فكرى يذهب الى أبعد مما تعينه حدود البنيان القائم ٠

ويشتمل الصمت على فئة واحدة هى :

١٠ ــ صمت أو ارتباك ٠ توقف ، فترات قصيرة من الصمت أو ارتباك يحول دون فهم الملاحظ للاتصال ٠

وترصد الفئة فى كل مرة يتغير فيها السلوك ، كما ترصد كل ثلاث ثوان فى أى سلوك يستغرق أكثر من هذه المدة ، ويتم الرصد بحيث يتضح التسلسل الزمنى لفئات السلوك اللفظى بمعدل يقرب عن عشرين رصدا كل دقيقة ٠ ويمكن بذلك رصد الأعداد فى مصفوفة تمثل ملخصا واضحا لنوع وتسلسل وكمية السلوك اللفظى المرصود ٠ وتشتمل المصفوفة على جدول من صفوف أفقية وأعمدة رأسية تمثل الفئات الخمسة ، فتشتمل المصفوفة بذلك على ٢٥ خلية ، وينتهى كل عمود بخلية يرصد فيها المجموع لكل عمود وتحته نسبته المئوية ٠ ولنوضح لذلك بمثال عن درس فى المواد الاجتماعية ٠ يجلس الملاحظ فى الفصل لعدة دقائق يكون خلالها فكرة عن الجو العام السائد فى الفصل قبل أن يبدأ التسجيل ٠ فاذا بدأ المدرس مثلا بالقول : « ليفتح كل واحد منكم الكتاب فى الصفحة الخامسة » ٠ سجل الملاحظ ذلك فى الفئة رقم ( ١ ) ٠ واذا استطرد المدرس بقوله : « أعلم أن البعض منكم قد واجه صعوبة فى دراسة هذا الموضوع بالأمس ، ولكننى أعتقد أننا سوف نجده اليوم أكثر اثارة وتشويقا » سجل الملاحظ ذلك مرتين فى الفئة ( ٢ ) أيضا ٠ وقد يسأل المدرس بعد ذلك : « هل أتيحت الفرصة لكم للتفكير

فيما ناقشناه بالأمس ؟ » يسجل الملاحظ ذلك مرة فى الفئة ( ١ ) .
واذا أجاب تلميذ بقوله : « نعم ، ويبدو لى أن السبب فيما تواجهه منطقتنا من مشاكل ، أن الغرب لم يتعلم بعد فهم طرق معيشة شعوبها » . سجل الملاحظ ذلك ثلاث مرات فى الفئة ( ٣ ) . واذا أجاب المدرس بقوله مثلا : « حسنا يا عادل ، يسرنى أنك تذكر ذلك ، والآن أحب أن أتأكد من أننى فهمت فكرتك تماما . تريد أن تقول أن الغرب اذا عرف شعوب المنطقة بصورة أحسن ، فربما كان الموقف على غير ما عليه اليوم» ، سجل الملاحظ ذلك مرة فى الفئة ( ٢ ) يليها مرتان فى الفئة ( ١ ) .

فاذا افترضنا أن كل سجل يبدأ وينتهى بالصمت ، فان الملاحظ فى المثال السابق يسجل التفاعلات فى تسلسل زمنى وفى أزواج على النحو التالى : (٥ ـ ١) ، (١ ـ ١) ، (١ ـ ١) ، (١ ـ ١) ، (١ ـ ٤) ؛ (٤ ـ ٤) ، (٤ ـ ٤) ، (٤ ـ ٢) ، (٢ ـ ١) ، (١ ـ ١) ؛ (١ ـ ٥) .
ويشكل الرقمان الأول والثانى الزوج الأول من التفاعل ، والرقمان الثانى والثالث الزوج الثانى وهكذا . وترصد الفئة الأولى فى كل زوج فى الصف الأفقى للفئة ، بينما ترصد الفئة الثانية فى نفس الزوج فى العمود الرأسى لها . فمثلا ، الزوج الأول ( ٥ ـ ١ ) يظهر فى خلية الصف الأفقى ٥ ، وفى خلية العمود الرأسى ١ . ويلاحظ أن كل زوج من الفئات يتداخل مع الزوج السابق ، وأن كل فئة فيما عدا الأولى والأخيرة تستخدم مرتين . ومن الواضح أنه من الضرورى استخدام مصفوفة منفصلة لكل درس معين ، أو لكل نشاط رئيسى . فاذا كان الملاحظ يسجل السلوك مثلا خلال ٣٠ دقيقة من المناقشة ويتبعها محاضرة لعشرين دقيقة فى موضوع آخر ، فانه يعد مصفوفتين منفصلتين .

ويحسب الملاحظ بعد ذلك نسبة السلوك فى كل فئة عن طريق قسمة مجموعها فى نهاية كل عمود على المجموع الكلى للفئات المرصودة فى المصفوفة . وهكذا يحصل الملاحظ على ملخص واضح للتفاعل اللفظى فى الفترة المعينة فى الفئات المختلفة ، تفيد دراسته كلا من المدرس تحت التدريب والمشرف عليه ، وذلك عن طريق زيادة حساسيته بالنسبة لما يجب أن يكون عليه دور المدرس فى عملية التفاعل الجماعى داخل الفصل .

ولعله يكون واضحا الآن أن استخدام نظام للملاحظة مثل النظام السابق يمكن أن يسهم فى تدريب المدرس وفى تقويم بعض الكفاءات التى يتعين أن يتسم بها . ذلك أنه اذا سلمنا بأن المدرس يتعين أن يتسم بالكفاءات التالية : كفاءات المعرفة بالمواد التى يقوم بتدريسها

فضلا عن معرفة بعلوم التربية ، كفاءات الأداء وتشمل المهارات التى يتعين على المدرس اكتسابها لكى يمكنه الاسهام بما يحقق الأهداف التربوية ، الاتجاهات والقيم المطلوبة بالاضافة الى التوافق الشخصى والاجتماعى ، اذا سلمنا بما سبق ، فان هذه الكفاءات يتعين أن تنعكس فى تأثير المدرس على سلوك التلميذ بوصف أن هذا السلوك هو فى النهاية الدليل على فعالية العملية التربوية · هذا بالطبع مع تقدير احتمال وجود عوامل خارجة عن ارادة المدرس قد تقلل من هذه الفعالية · ويمكن قياس كل من الكفاءات والسمات السابقة بطرق عدة مثل اختبارات التحصيل والمهارات والقيم والشخصية ومقاييس التقدير ، الا أن ملاحظة سلوك كل من المدرس والتلميذ والتفاعل بينهما داخل الفصل يغلب أن يكون الأداة الرئيسية التى يستعان بها فى كثير من هذه المجالات ، كما يستعان بالملاحظة فيما أصبح يسمى بمصطلح « التدريس المصغر » micro-teaching وقد سبق القول بأنه يركز على مهارات محددة مثل توجيه الأسئلة ، أو الثواب والعقاب ، الخ · وفيه يطلب من المتدرب القيام بتدريس جزء من درس لعدد صغير من التلاميذ ولفترة زمنية قصيرة ( ١٥ دقيقة مثلا ) وقد يسجل التفاعل عن طريق الفيديو أو المسجلات الصوتية أو التسجيل الكتابى ، كما يلاحظ المتدرب من قبل زملائه ومن قبل المدرب ، ثم تكرر هذه العملية الى أن يتقن المتدرب المهارة المحددة ، وقد نوقشت نظم الملاحظة بعامة فى الفصل الحادى عشر ·

# الفصل السادس والعشرون

# السلوك الاقتصادى والسلوك السياسى

**مقدمة فى التطور التاريخى لعلاقات العمل :**

لعل أخطر درس تلقاه الانسان خلال نضـاله الطويل فى سبيل حريته عبر العصور ، هو أنه يصعب فصل التنظيم السياسى عن التنظيم الاقتصادى ، كما يصعب فصل كل منهما عن السلوك التنظيمى والانتاجى والتنموى . الا أنه بالرغم من خطورة هذه الحقيقة ، فان كثيرة من علماء الاقتصاد والسياسة لازالوا يركزون اهتمامهم على دراسة النظم الاقتصادية والسياسية بدلا من دراسة السلوك الاقتصادى والسلوك السياسى ، وهما نتائج تفاعل الناس فى جماعة وفى مجتمع . ويتضح لنا مدى خطورة الدرس اذا استعرضنا فى ايجاز التطور التاريخى لعلاقات العمل . فقبل الثورة الصناعية ، كان النمط الغالب فى علاقات العمل هو العلاقة بين سيد وعبد . فالسيد يملك الأرض ويملك من يعمل عليها من عبيد وخدم وعمال يفلحون الأرض وحرفيين وجنـــود . ومع الزيادة البطيئة فى التخصص الحرفى ، اشتد بالتدريج ساعد الحرفيين ، فاستطاع البعض منهم أن يعمل مستقلا ، وأن يبيع خدماته أو السلع التى ينتجها مقابل أجر . وهذه هى « **المرحلة الزراعية** » agricultural period وبازدياد عدد الحرفيين المستقلين ، وبازدياد التخصص بينهم ، وبازدياد قدرتهم على بيع خدماتهم وسلعهم مقابل أجر ، نشأ فى القرنين الثالث والرابع عشر **نظام الطوائف الحرفية** handicraft system فى التخصصات المختلفة ، وهى تعمل على ضبط عدد العاملين فى الحرفة ، والاحتفاظ بمستويات معينة للجودة ، كما نشأت طوائف التجار merchant guilds ممن يتولون توزيع السلع وبيعها ، ويعملون على حماية أنفسهم من المنافسة الخارجية . ويقوم التنظيم فى الطائفة الحرفية على «شيخ» للحرفة master craftsman وحرفيين journeymen ، وصبية أو تلامذة apprentices . وكان يقدم

للصبى المسكن الطعام والأجر الصغير . أما الحرفى ، فكان فى الغالب يحصل على أجر يومى ، ويعمل الحرفى والصبية معا فى منزل الشيخ . ثم اختفى نظام الطوائف الحرفية بقيام **الثورة الصناعية** The industrial revolution وقد ترتبت على ذلك تغييرات عدة لعل أهمها : الاتساع التدريجى فى السوق نتيجة التحسن والتوسع فى وسائل النقل فى البر والبحر ، التوسع فى استخدام الآلات ، والحاجة الى رؤوس أموال أكثر ومعدات أكثر لتحقيق انتاج أكبر . ونتيجة لذلك ، ازداد التنافس ، واشتدت الحاجة الى الاستقرار فى الحرفة تحقيقا للجودة وللأمان ، وأملا فى ادخار ما يكفى لشراء الأدوات الجديدة . كما أن شيخ الحرفة بدأ يخشى على مركزه ، فازدادت الضغوط التى يواجهها للحد من مطامع الحرفيين للارتقاء الى مرتبة الشيخ . وبالتالى ، شعر الحرفيون بحاجتهم الى التكتل فى روابط yeomanry guilds تساندهم فى تفاوضهم مع الشيخ ، وهى الروابط التى تمثل أصول المنظمات العمالية الحديثة ( ١١٣ ، ص ٣٨ ) . وفى بعض الحرف ، نشأت نظم جديدة للانتاج نتيجة التوسع فى السوق وفى التجارة ، وبالتالى ، فقد ازداد التخصص بهدف الانتاج الموسع . وتطلب ذلك بالطبع توفير مقادير أكبر من المواد الخام ، وكان التاجر فى الحرف البسيطة يتولى امداد الحرفى فى منزله بالمواد الخام ، ويدفع له أجر التصنيع على أساس القطعة ، ثم يتولى توزيع السلعة . ويشكل هذا النظام putting-out system خطوة هامة فى الثورة الصناعية ، ويتضمن ما يعرف أحيانا بمرحلة trader capitalism ، وهى خطوة سابقة مباشرة **للرأسمالية الصناعية** industrial capitalism ، أو نظام المصنع . وقد نشأ نظام المصنع عندما أدرك أصحاب رؤوس الأموال أنه من الممكن التوسع فى الانتاج باستخدام الآلات الحديثة ، وتجميعها فى مكان واحد ، وتشغيل العمال فيه ، بدلا من تشغيلهم فى منازلهم . ويلاحظ من عرضنا السابق أن المسئولية الرئيسية فى الادارة انتقلت من الحرفى الفرد الى شيخ الحرفة ، الى التاجر صاحب رأس المال ، وأصحاب البيوتات الصغيرة ، ثم الى أصحاب رؤوس الأموال فى الصناعة أو أصحاب المصانع . ولعل أخطر ما وقع من تغييرات نتيجة الثورة الصناعية هو ظهور البروليتاريا الصناعية ، وتتكون من عمال يغلب أن يظلوا حياتهم ، يسخرون جهدهم لتشغيل الآلة لتصنيع المادة الخام وهما ملك لأصحاب رؤوس الأموال .

وقد صاحب قيام نظام المصنع ظهور الفلسفة السياسية والاقتصادية المعروفة بالفلسفة الفيزيوقراطية physiocratic أو laissez-faire ومن دعاتها روسو ، وبنثام وهوبز ، ومالتوس ، وآدم سميث ، وغيرهم

من أصحاب المدرسة الاقتصادية الكلاسيكية التى تنادى بالاقتصاد الحر ، وبأقل تدخل ممكن من الدولة · وقد انعكست هذه الفلسفة فى ظروف العمل وترتبت عليها نتائج كثيرة : عمالة غير منتظمة ، وأجور تقوم غالبا على أسس تنافسية وتشغيل للنساء وللأطفال نظرا لتبسيط العمليات الآلية ، بل وأحيانا كان يفضل العاملون من غير ذوى الخبرة على الحرفيين من ذوى الخبرة الذين وجدوا صعوبة فى التكيف مع الآلة · وقد كانت ظروف المعيشة فى المدن الصناعية الأولى سيئة بعامة ، سواء فى المصانع أو فى المساكن نتيجة اكتظاظها المفاجىء بالعمال · وقد حرم القانون فى كثير من الحالات تشكيل النقابات ، وأدى اشتغال الأطفال والنساء وانخفاض أسعار كثير من السلع الى زيادة فى دخل الأسرة ، وانتقالها من مكان لآخر سعيا وراء فرص العمل · وكان لكل ذلك عواقبه الاجتماعية البالغة الأهمية · وكذلك ، ازدادت فرص تغيير نوع العمل نتيجة تبسيط الأعمال ، وزيادة امكانية الانتقال من عمل الى آخر بدلا من اقتصاره على حرفة معينة محدودة · ورغم أن ذلك أدى الى تحسين فى استخدام القوى العاملة ، الا أن ادارتها أصبحت أكثر تعقيدا فلم يعد العامل مرتبطا بصاحب أرض ، أو بصاحب عمل واحد مدى الحياة ·

ونتيجة اكتشاف مصادر جديدة للطاقة ، وللتقدم الكبير فى التكنولوجيا ، زادت ضخامة الشركات الصناعية واشتدت قبضة الاحتكارات · ورغم ان التنظيمات العمالية استطاعت أن تثبت أقدامها بوصفها طرفا فى المفاوضات بين العمال وأصحاب الأعمال ، الا أن « التباعد الاجتماعى ـ النفسى » بين الطرفين ازداد ، فلم تعد العلاقة علاقة شخصية ، وأصبح من الميسور فى ظل ظروف الانتاج الضخم على نطاق واسع واستخدام الآلات وضعف الارتباطات الشخصية ، الأداء فى مستوى منخفض ، وازدياد التلف والفاقد ، والتمارض وسوء الفهم والصراع · وبعد أن كان الحرفى يقوم بنفسه بانتاج السلعة فى كل مراحل الانتاج ، ويفخر بالنتاج النهائى ، أصبح يقوم بعمل ضئيل جزئى ومتكرر على خط انتاج طويل ، مما يبعث فى نفسه الملل ·· كل هذه العوامل مجتمعة أدت الى تعقد المشكلات النفسية ـ الاجتماعية ، والى حدة الصراع بين طرفى الانتاج ، مما أدى الى قيام تخصص مهنى جديد فى الادارة يتصدى لحل هذه المشكلات ، ذلك هو تخصص « العلاقات الصناعية » أو « علاقات العمل » ، وهو التخصص الذى يهتم بكل أنواع السلوك الناشىء عن علاقات العمل وما يرتبط به من أعمال مثل اختيار وتوظيف وتدريب وتقييم وادارة الأفراد والعلاقات العامة بالاضافة الى الخدمات الاجتماعية والنفسية والطبية والترويحية والأمن الصناعى والتأمينات الاجتماعية والاستشارات القانونية ، الخ ··

ثم حدث تطور خطير فى الكثير من بلاد العالم ، يتمثل فى التحولات الاستراكية ، وفى الملكية العامة لوسائل الانتاج ، وفيها تغير علاقات الانسان مع الانسان فى الزراعة والصناعة وفى المكتب وفى الأسرة ، وتتغير علاقة المواطن بالدولة ، كما يتغير مفهوم السلطة السياسية ... بحيث تتسق هذه كلها مع التنظيمين : الاقتصادى والسياسى .. كل هذه التحولات ، يصعب أن نتعمق فى فهمها فى الاطار الاستاتيكى للنظريات السياسية والاقتصادية الكلاسيكية التى تركز على المنظمات السياسية والاقتصادية ، وتهمل الانسان الذى يسلك سياسيا واقتصاديا ، وحول هذا السلوك تدور موضوعات هذا الفصل .

## السلوك الاقتصادى

### الصلة بين علوم النفس وعلوم الاقتصاد :

يقطع علم النفس الاقتصادى الحدود بين العلوم النفسية والعلوم الاقتصادية ، فينظر الى العمليات الاقتصادية على أنها تعبير عن السلوك الانسانى ويحللها من وجهة النظر السيكولوجية . ويمكن عن طريق دراسة دوافع واتجاهات وتوقعات المنتج والمستهلك فهم عمليات الانفاق والتوفير والاستثمار والبيع والشراء والعرض والطلب ، الخ .. فضلا عن امكانية تعديل السلوك فى هذه المجالات ، وذلك بالاستعانة بطرق تغيير الاتجاهات وهى الطرق التى ناقشناها فى فصل سابق . ورغم تجاهل العلوم التجارية والاقتصادية للمتغيرات السيكولوجية . الا أن التحليل الاقتصادى لا يخلو من افتراضات سيكولوجية ، يقوم معظمها على أساس النظر الى السلوك الانسانى على أنه سلوك آلى ، أى أن الكائن يستجيب بنفس الاستجابة لنفس المنبه أو لنفس الظروف فى البيئة الاقتصادية . ونتيجة لهذه النظرة ، أصبح الاقتصادى ينظر الى العرض والطلب والدخل ورأس المال على أنها الأشياء التى يهتم بها . فأصبح يدرس « سلوك النقود » و « سلوك الأسعار » كما لو كانت النقود أو الأسعار فى حد ذاتها هى الفاعل والمؤثر ، وليس الكائن الانسانى الذى يملك المال أو يحدد الأسعار .

ومن أمثلة هذه النظرة الآلية ، القول بأن ما ينفقه المستهلك يتوقف على دخله ، أى أنه فى نفس ظروف الدخل ، ينفق الناس بنفس النسبة من دخولهم . ولذلك ، فانه ليس من الضرورى تحليل السلوك الانسانى والدوافع والاتجاهات الكامنة وراء هذا السلوك . وكذلك ، القول بأن معدل الاستثمار يتوقف على الربح ، ولذلك فان الأمر لا يتطلب دراسة

كيف يدرك رجل الأعمال أرباحه أو كيف يدرك الموقف الاقتصادى ، وما هى مطامحه وآماله أو مخاوفه . وكذلك ، القول بأنه كلما انخفض السعر زاد الطلب ، أى أن هناك علاقة مباشرة بين الظرف أو المنبه ( خفض السعر ) وبين الاستجابة ( زيادة الطلب ) ، فليس من المهم اذن دراسة الكائن الانسانى الذى ينتج البضائع ويطلبها ويحدد أسعارها. والقول بأن التضخم ينتج عن زيادة القوة الشرائية على المعروض ، يتضمن أيضا ان سلوك الانسان الذى يحدد ويدفع الزيادة فى السعر ، يتحدد بواسطة هذه الظروف الخارجية . ولذلك فليس من المهم أن نسأل عما يدفع الناس الى التنافس فى استخدام المال الزائد للحصول على البضاعة المعروضة . أما علم النفس الاقتصادى الحديث ، فانه يهدف الى دراسة أى أنواع السلوك تحدث وأى أنواع القرارات تتخذ فى الظروف المختلفة وبواسطة مختلف الجماعات من الناس فى أمور الانتاج والبيع والشراء وتحديد الأسعار والاستثمار والتوفير . الخ .. ويتضمن ذلك الاهتمام بدراسة ادراك الناس للأحداث ودوافعهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم .

والخلاصة ، أنه يصعب الفصل بين النظرية الاقتصادية والنظرية السيكولوجية ، وأنه من الخير لرجال الاقتصاد ولعلماء النفس أن تتكامل النظريتان الاقتصادية والسيكولوجية ، وهو ما يهدف اليه علم النفس الاقتصادى والتجارى كعلم وكتطبيق . بل ان والترويسكوف (١١٠) فى كتابه « سيكولوجية الاقتصاد » يرى أن بعض النظريات الاقتصادية قد صيغت لا شعوريا ــ لتخفف من شكوك الناس حول صلاحية المؤسسات الاقتصادية القائمة ، وقد حاول ويسكوف أن يطبق مفاهيم علم النفس الاجتماعى ، وبعض مبادىء مدارس التحليل النفسى الجديدة ، ونظرية الجشتالت للكشف عن الأسباب السيكولوجية لتفكير بعض الاقتصاديين من أمثال آدم سميث ، وريكاردو ومالتوس ، وانجلو ، وماركس . والفرد مارشال ، ولا يسمح المجال بمناقشة كل المشكلات الاقتصادية النفسية ولذلك فسوف نكتفى بمناقشة عدد محدود منها على سبيل التمثيل .

**دوافع المستهلك :**

كانت القوانين الاقتصادية تقوم أساسا على افتراض مفهوم الرجل الاقتصادى العاقل المنطقى . ويعنى ذلك أن المستهلك فى كل تصرفاته . بما فيها تلك التى تتصل بانفاقه للمال ، يوجهه هدف واحد محدد . وهو تحقيق أكبر قدر ممكن من الاشباع ، الا أن هذا المفهوم قد أثار الكثير من الاعتراضات ، ومنها أن الاشباع أمر يصعب قياسه ، ومن ثم

يصعب تحقيقه علميا ، ومنها أن الناس لا يسعون غالبا الى الاشباع ولكنهم يندفعون وراء أهوائهم وانفعالاتهم ، أى أن المستهلك لا يخطط ، وتتوقف الطريقة التى يصرف بها ماله على مهارة المعلن والبائع ، وعلى المستوى الاجتماعى والمعايير الاجتماعية السائدة وعلى اعتبارات المكانة والشعور بالأمن والصراع الانفعالى ، وكلها عوامل غير قابلة للقياس ، كما أنها سريعة التغير • فاذا صح ذلك ، كان من الصعب قيام علم لسيكولوجية أو لاقتصاديات المستهلك •

وينطبق نفس القول على بعض الآراء الأخرى التى أبديت ، ومنها أن الفقير لا يملك أن يخطط لأنه يعيش على الكفاف ، والغنى لا يحتاج الى أن يخطط • ومنها أيضا أن الناس يمكن تصنيفهم الى فئات لا على أساس مستوياتهم الاقتصادية ولكن على أساس سماتهم الشخصية ، فالبعض يضع الخطط الدقيقة لما ينفقه من مال ، بينما يصرف البعض الآخر ما له فى لحظة معينة طبقا لحاجته فى تلك اللحظة طالما أن المال متوفر لديه • وكلا الرأيين ينفى امكان الوصول الى أسس لسلوك المستهلك • وتقوم دراسة سيكولوجية المستهلك على أساس الافتراض بأن سلوكه قابل للبحث وللاختبار ، فتهدف الدراسة الى تحديد الظروف التى يحتمل فيها حدوث سلوك من نوع معين وتلك التى يحتمل فيها حدث سلوك من نوع آخر ، ويغلب أن تأخذ تلك الدراسة صورة المسح الاقتصادى السيكولوجى الذى تجرى فيه المقابلات مع أفراد عينات ممثلة للمجتمع موضع الدراسة ، وتوجه فيها الأسئلة عن صور معينة من سلوك المستهلك ، فلا يجدى مثلا ، أن نسأل الناس سؤالا عاما مثل : هل ينوون انفاق ما لديهم من أموال ، بل توجه لهم أسئلة متنوعة ومحددة ، ويتكرر توجيه هذه الأسئلة على فترات بقصد الكشف عما حدث قبل انفاقهم لأموالهم فى أوجه معينة ، كما يمكن السؤال عن خططهم الشرائية للمستقبل والتحقق بعد ذلك من تنفيذها •

**هل يخطط المستهلك قبل الشراء ؟**

لا نملك مع الأسف الاجابة عن هذا السؤال من واقع بيانات مستقاة من بيئتنا المحلية • الا أن البحوث التى أجريت فى الخارج ، ( ٤٧ . ص ٦٧ ) تشير الى أن المستهلك يغلب أن يخطط بالنسبة للمواد الأعلى ثمنا ( مثل شراء عربة أو منزل أو ثلاجة ) أكثر مما يخطط بالنسبة للمواد الأقل ثمنا • ولنا بالطبع ، أن نتوقع اختلاف حدود الثمن باختلاف الحضارات والمستويات • وتتفق هذه النتائج مع ما يمكن أن نتوقعه فى

ضوء البحث السيكولوجى • أى أنه فى ظروف معينة ، حين يواجه الفرد مشكلة جديدة ، يعيد تنظيم ، مجاله ، ويتخذ قرارات أصيلة مبتكرة ، أما فى غير ذلك من الظروف ، فانه يستمر فى اتباع الأنماط السلوكية العادية دون تفكير فى الاحتمالات المختلفة ، ويتضمن ذلك أن ما نسميه غالبا سلوكا غير منطقى ، أو سلوكا انفعاليا ، أو طائشا ، الخ .. لا يمثل نسبة كبيرة من سلوك المستهلك ، فالسلوك الروتينى العادى يحدث فى الظروف العادية المتشابهة ، ويتبع الانماط السلوكية العادية دون حاجة الى اتخاذ قرارات جديدة ودون اعتبار لمواقف السلوك ، الا أنه فى ظروف معينة يمكن وصفها ، قد تتخذ قرارات أصيلة ، فالفرد قبل شرائه لعربة أو لمنزل مثلا ، يتحتم أن يدرك امكان حدوث ذلك الشراء ، ونظرا لأن الادراك انتقائى ، فلا يكفى أن يعلم الفرد بامكان حدوث السلوك ، وقد تسهم قراءة اعلان عن منازل معروضة للبيع ، أو مقابلة وكيل للتأمين فى استثارة الحاجة لامتلاك منزل ، أو للتأمين على الحياة ، أو قد تكون الحاجة قائمة وقد تقودنا الى قراءة الاعلان أو السعى وراء التأمين ، كما أن شراء الجار أو زميل العمل لعربة جديدة ، قد يحدث فى فترة أكون فيها مستعدا أو غير مستعد لأن أسلك سلوكه • وقد يؤدى حدوث شىء جديد مثل زيادة الدخل الى اعادة تنظيم المجال واتخاذ قرار ، والخلاصة أن الدوافع الى الشراء متعددة ومتنافسة فى الغالب ، وشعورنا بالحاجة الى شراء شىء معين ، واتخاذنا قرارا بالشراء يكون فى الغالب نتيجة عدد متشابك من العوامل •

وينطبق القول السابق على السلوك الاقتصادى بعامة • فمثلا ، يتعين علينا فى تحليلنا للسلوك الاقتصادى للعائلة ، الكشف لا فقط عن الدوافع الكامنة وراء طرق استخدام المال ، ولكن أيضا عن الدوافع لكسب المال ، ثم تحديد قوة كل منها • ودوافع الفرد قد تتركز ، لا حول ذاته ولكن حول الجماعات التى ينتمى اليها مثل العائلة أو النقابة أو البلد • كما أن المنظور الزمنى يلعب دوره أيضا فى السلوك الاقتصادى • ففى بعض الحالات تتغلب القوى التى تهدف الى اشباع الحاجات الحاضرة ( الانفاق ) ، وفى حالات أخرى تتغلب القوى التى تهدف الى اشباع حاجات المستقبل ( التوفير ) ، ويفيدنا فى فهم هذا السلوك ما نعرفه فى علم النفس من أن الثواب العاجل أقوى أثرا من الثواب الآجل ، فالعائلة التى تواجه موقفا مشكلا ، لا توفر رغم توفر الرغبة ، وأحيانا يتعمد الناس تعريض أنفسهم للقوى المباشرة ، فالبعض يشعر بأنه لن يوفر الا اذا أرغم على التوفير ، ولذلك فهو يقبل على شراء الأسهم عن طريق التقسيط • والخلاصة ، أنه يصعب فى مجال السلوك الاقتصادى ، الحديث عن دوافع

المستهلك بعامة فليس هناك دافع واحد وراء كل السلوك ، ومن الضرورى تحليل مجالات سلوكية معينة ، والبحث عن الدوافع التى تكون اجزاء هذه المجالات •

وفى دراستنا للدوافع الاقتصادية ، يجب أن نكتفى بسؤال الناس عن خططهم للمستقبل ، لأن هذه الخطط قد تكون متناقضة ، كما أن الظروف قد تحول دون تنفيذها ، ولذلك ، فانه من المستحسن سؤال الناس عن الدوافع التى لعبت دورها فى تحديد سلوكهم الذى وقع فعلا فى الماضى القريب مثل شراء منزل • والناس قد لا يعرفون فى بعض الأحيان أسباب سلوكهم الاقتصـــادى • أى أن دوافعهم لا شعورية ، فيلجأون الى التبرير • ولذلك ، فانه يصعب الوصول فى بعض الحالات الى الدوافع الحقيقية العميقة للسلوك الاقتصادى عن طريق الاستبيانات والمقابلات المقننة الموجزة • ومن ناحية أخرى ، لن يتيسر فى معظم البحوث اجراء مقابلات متعمقة مع عينات كبيرة من الأفراد • كيف يمكن لنا اذن الكشف عن دوافع السلوك الاقتصادى ؟

قد يكون للدوافع الشعورية السطحية التى يعبر عنها الناس فى اجابتهم عن أسئلة الاستبيانات ، كما قد يكون لما يلجأون اليه من تبريرات دلالات هامة فى تحليل السلوك الاقتصادى • فاذا أجابت نسبة كبيرة من الأفراد عن سؤال متعلق بأسباب شرائهم لسلعة معينة • باجابات سطحية مثل : « نحن محتاجون لها » أو « لتوفير الوقت » أو « مهمة لنا » فان الباحث يحق له أن يستنتج وجود حاجات اجتماعية قوية مثل الحاجة الى المكانة ، كما يحق له أن يبحث عن تأثير الاعلان فى تشكيل هـــذه الحاجات • أى أن الباحث لا يحتاج فى غالب الحالات الى التعمق فى بحث دوافع المستهلك ، اذ أن الدوافع الشعورية التى يعبر عنها الكثيرون من الأفراد بصـــورة متكررة هى فى حد ذاتهـــا حقائق تؤثر فى القرارات الاقتصادية •

وفضلا عما سبق ، فان الاستبيان هو طريقة واحدة فقط من عدة طرق للكشف عن الدوافع الاقتصادية • اذ يعتمد الباحث فى كثير من الحالات على نتائج تحليله للعلاقات بين صور السلوك الاقتصادى وبعض خصـــائص معينة للناس ، مثل أعمـــارهم ومستوياتهم التعليميـــة والاقتصادية ، الخ ••• وقد يساعده ذلك فى الكشف عن علاقات لا تتضح من الاجابات المباشرة للناس عن أسئلته • فمثلا ، اذا سألنا الناس عن دوافعهم الى شراء أسهم شركة معينة ، ولاحظنا أن أحدا منهم لم يذكر أن صديقا له قد حثه على ذلك ، فان هذه الملاحظة قد تدفع الباحث الى التساؤل عن مصادر معرفة الناس بالموضوع ، وقد يتضح له أن الناس

الذين سمعوا عن أسهم الشركة من أصدقائهم أو معارفهم أقبلوا على شراء الأسهم بنسبة أكبر من أولئك الذين سمعوا عن الأسهم من مصادر عامة · وقد يتضح له أيضــا اختلاف تأثير مصــدر المعرفة باختلاف المســتوى الاقتصادى ·

## تأثير الجماعات المرجعية على الشراء :

والآن لنركز المناقشة حول الشراء كنشاط اجتماعى ، وكيف يمكن استغلال تأثير الجماعات المرجعية فى الدعاية · قد يكون الشراء نشاطا فرديا أو نشاطا يتأثر بعوامل اجتماعية · ذلك أن المستهلك يتأثر بما يشتريه غيره ، وبخاصة أولئك الذين يقارن نفسه بهم ، أو يستخدمهم كجماعات مرجعية ·

ومن الدراسات الأولى فى هذا الميدان ، تلك التى أجريت فى ديكاتور بولاية الينوى بأمريكا ، بقصد تحديد العوامل الفعالة فى تشكيل سلوك السيدات فى مجالات الشراء واختيار الأزياء ومشاهدة الأفلام السينمائية ، وفى تشكيل آرائهن فى المسائل العامة · وقد أجريت فى هذه الدراسة مقابلات مع عينة من السيدات على فترات لمعرفة من غيرت رأيها ، أو سلوكها الشرائى ودرست العوامل التى أدت الى هذا التغيير ( ٤٨ ) · وتؤكد هذه الدراسات الأهمية النسبية لتأثير الاتصال الشخصى اذا قورن بوسائل الدعاية الجمعية · كما أسفرت هذه الدراسات عن أن « قادة الرأى » أو المؤثرين على الأفراد فى سلوكهم أو فى اتخاذهم لقرار معين ، يختلفون باختلاف الموقف وباختلاف القرار · ولا يتحتم أن يتميز هؤلاء القادة بخصائص معينة مثل الثروة أو المكانة الاجتماعية المرتفعة ، بل ان اتصالات هؤلاء القادة يغلب أن تكون مع أفراد من نفس مستوياتهم · والنتيجة الهامة التى تشير اليها هــذه الدراسة هى أن القائم بالدعاية التجارية ، يتعين عليه أن يتعرف الى « قادة الرأى » بالنسبة لكل بضاعة ، وكيف يمكن الاتصال بهم ، وما هى خصائص البضاعة التى يجب ابرازها وتأكيدها ·

وربما كانت أهم صفة تحدد تأثير الجماعة المرجعية على الأفراد فى شرائهم لبضاعة هى درجة لفتهــا للنظر · وقــد تكون البضــاعة ظاهرة وواضحة ، ولكن يملكها كل شخص ، فلا تكون ملفتة للنظر · ويؤدى ذلك بنا الى التمييز بين تأثير الجماعة على المشترى فى شراء البضاعة ، وبين تأثيرهــا عليه فى شراء كل من البضاعة وفى اختيــار الصنف · فمثلا ، قد يكون للجماعة المرجعية تأثير على شراء صنف معين من البضاعة

دون أن يكون لها تأثير على شراء البضاعة بعامة ( كالجرائد ، أو الملابس مثلا ٠٠ ) ٠ وقد يكون لها تأثير على شراء كل من البضاعة والصنف ٠ فمثلا ، ثبت تجريبيا من الدراسات التى أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية أن السيارات ، والسجائر ، والبيرة ، يتأثر شراؤها سواء من حيث البضاعة وصنفها ، بالجماعة المرجعية ٠ أى أن شراء الفرد لسيارة أو عدم شرائه لها يتأثر بما يفعله الآخرون ممن يكونون جماعته المرجعية ، وكذلك يغلب أن يشترى الفرد الصنف الذى يشتريه أفراد جماعته المرجعية ( ٥٤ ، ص ٢١٨ ) الا أنه بينما يقوم التمييز بين أصناف العربات الى حد كبير على أساس صفات حقيقية ، يكون مثل هذا التمييز ( أى التمييز على أساس الصفات ) بين أصناف السجائر صعبا ، ومن ثم ، تنسب اليها هذه الصفات في الاعلان عن طريق الجماعة المرجعية المناسبة ٠ ولذلك فان خلق الصور المناسبة عن أنواع الناس الذين يدخنون أصنافا معينة من السجائر يتكلف جهودا ومبالغ طائلة ٠

وقد وجد بالنسبة لآلات تكييف الهواء ، أن الصنف المعين ليس له دلالة اجتماعية ، ولكن المهم هو شراء البضاعة نفسها ، وخاصة نظرا لامكان رؤية ما يدل على وجود الجهاز من خارج المنزل ٠ وقد وجد فى احدى المدن أن شراء هذه الآلات كان مركزا تقريبا فى مساحة صغيرة من المدينة ، وغالبا ما تكون صفا واحدا فى احدى الشوارع ، مما يدل على أن جماعة الجيران هى الجماعة المرجعية المؤثرة على شراء هذه الآلات ٠ ولنا أن نتوقع بالطبع ، أنه اذا وصل شراء بضاعة معينة فى مجتمع معين الى نقطة التشبع ، فان تأثير الجماعات المرجعية يقل بالنسبة لكل من البضاعة والصنف ٠ ولكن بالنسبة لصنف جديد من هذه البضاعة تصبح الجماعة المرجعية ايجابية التأثير بالنسبة للصنف ، سلبية التأثير بالنسبة للبضاعة ٠ كما أنه اذا عم شراء الثلاجات لدرجة التشبع ، أو ما يقرب منها ، فانها تصبح سلبية البضاعة ، وسلبية الصنف ٠

أما الفئة سلبية البضاعة ، وايجابية الصنف ، فانها تتكون من البضائع التى يستخدمها كل الناس ، أو على الأقل نسبة مرتفعة منهم ، الا أنها تختلف فى أصنافها ٠ ولعل أوضح أمثلة هذه الفئة هى الملابس ٠ فالناس جميعا يلبسون الملابس ، مما يبعد تأثير الجماعات المرجعية فيما يتصل بالبضاعة ٠ ولكن شراء صنف معين من الملابس ، يتأثر تأثيرا كبيرا بالجماعات التى تقيم كل منها لنفسها معايير خاصة ( مثل جماعات المراهقين ، أو العمال ، أو أصحاب رءوس الأموال ، الخ ٠٠٠ ) ٠ ويقرب من الملابس فى نوع التأثير بالجماعات المرجعية : الأثاث ، وصابون التواليت ، الخ ٠٠٠

أما بالنسبة للفئة سلبية البضاعة وسلبية الصنف ، فان شراءها يتوقف على صفات البضاعة أكثر مما يتوقف على طبيعة المستهلكين . لأن كلا من البضاعة والصنف ليس لهما دلالة اجتماعية واضحة ، مثل الملح ، وصابون الغسيل ، الخ ·· وبالطبع ، لنا أن نتوقع انتقال بضاعة ما خارج هذه الفئة ، أو اليها باختلاف الظروف · ومع ذلك ، فانه ليس من المستحيل عن طريق الاعلان الضخم ، خلق صور عن نوع من الناس يستخدم أصنافا معينة من الملح ، أو صابون الغسيل ، بحيث يصبح للجماعات المرجعية تأثيرها كما هو الحال فى السجائر · الا أن الأمريكون أكثر صعوبة نظرا لأن للسجائر دلالتها الاجتماعية الواضحة ·

ولسنا فى حاجة الى القول بأن هذا التحليل السابق ليس عاما لمشكلات الشراء على كل المستويات ، وأنه يختلف باختلاف الثقافات والمستويات الاقتصادية والاجتماعية ، والمعايير الاجتماعية · ويتعين دائما القيام بالبحوث للتأكد من حقيقة تأثير الجماعات المرجعية على شراء البضاعة والصنف فى ظروف معينة · وحينئذ يمكن الاطمئنان الى امكان وضع خطة فعالة للدعاية · فمثلا ، اذا وجد أن شراء كل من البضاعة والصنف لا يتأثر تأثرا قويا بجماعة مرجعية ، تركزت الدعاية حول صفات وخصائص البضاعة ، وثمنها ، وما تتميز به عن غيرها من البضائع · أما اذا ثبت تأثير الجماعة المرجعية ، فان الدعاية تتركز حول أنواع الناس الذين يشترون البضاعة وذلك لتأكيد وتدعيم نطاق من تشملهم هذه الفئات من الناس · ومن الأخطاء الشائعة فى الدعاية أن يخلق المعلن ، أو أن يدعم صورة عن المستهلكين تشمل فئة محدودة جدا ، فيضيق بذلك نطاق الاستهلاك ، كما أنه من الناحية الأخرى ، قد تؤدى محاولات المعلن توسيع دائرة الاستهلاك وايصال دعايته لمستهلكين جدد الى فقدان بعض الجماعات القائمة من المستهلكين ممن قد تتأثر صورتهم عن المستهلك تأثرا سلبياً · ومن الوسائل التى يمكن اتباعها للتغلب على الصعوبات السابقة : استخدام وسائل منفصلة للاعلان يمكن عن طريقها الوصول الى جماعات جديدة من المستهلكين دون أن يؤدى ذلك الى تغير الصورة القائمة لدى المستهلكين الحاليين ، وكذلك الاعلان التعاونى الذى تقوم به مجموعة من الشركات المنتجة للبضاعة ، حتى يقل الضرر الناشىء عن فقدان منتج واحد لعدد من المستهلكين فى محاولة اجتذاب مستهلكين جدد ·

وقد أجريت دراسة لتقدير الأثر النسبى لكل من صفات نوع معين من أنواع الطعام ، وأثر الجماعة المرجعية على الشراء ، ووجهت الى أفراد عينة من مستهلكى هذا الطعام عدة أسئلة لمعرفة رأيهم فيه · هل هو مفيد أم ضار صحيا ؟ وهل يؤدى الى السمنة ؟ وهل هو اقتصادى ؟

وهل هو طيب المذاق ؟ الخ ٠٠ كما سئل هؤلاء الأفراد عما اذا كان معظم أصدقائهم يقبلون على هذا النوع من الطعام أم لا ؟ وقد وجد أن عدد مستهلكى هذا الطعام ، ممن وصفوه وصفا سلبيا ولكن كان يقبل عليه معظم أصدقائهم ، كان أكثر من أولئك الذين وصفوه وصفا ايجابيا ولكن لم يكن يقبل عليه معظم أصدقائهم ٠ أى أن الادراك الايجابى لسلوك الجماعة المرجعية بالنسبة للطعام اذا صاحبه ادراك سلبى لصفاته الحقيقية ، فانه يؤدى الى استهلاك كبر مما يؤدى اليه الادراك السلبى لسلوك الجماعة المرجعية مع الادراك الايجابى لصفات الطعام ٠ ومعنى ذلك ، أن الجماعة المرجعية أقوى تأثيرا من صفات الطعام ، ولذلك ، فان الدعاية لهذا الطعام يجب أن تتركز حول جوانبه الاجتماعية ، وحول اقبال جماعات كثيرة تشابه الجمهور الذى توجه اليه الدعاية بدلا من أن تتركز حول الصفات الحقيقية للبضاعة ٠

ومن الأمثلة المشهورة فى بحوث التسويق ، ذلك البحث الذى قام به هير فى أمريكا ( ٣٧٨ ) لدراسة اتجاهات ربات البيوت نحو صنف من القهوة سريعة الاعداد ٠ وقد استنتج الباحث فى هذه الدراسة ٠ ان شراء هذا الصنف من القهوة يتأثر لا بطعمها فقط ، ولكنه يتأثر أيضا بفكرة لدى السيدات عن أن السيدة التى تقدم لضيوفها هذا الصنف تتسم بالكسل ٠ وتفيد نتائج مثل هذه الدراسة بالطبع فى توجيه السياسة الاعلانية عن الصنف ٠

وعلى كل حال ، فان الدعاية الناجحة هى التى تقوم على أساس دراسة الأسباب والدوافع الكامنة وراء الاتجاهات ، كما تقوم على أساس دراسة الاتجاهات نفسها ٠ فاذا أسفر البحث مثلا ، عن أن السيدات لا يقبلن على نوع جديد من الملابس لا يحتاج الى كى نتيجة عدم معرفتهن بهذه الميزة ، فان الدعاية تتجه الى تعريف السيدات بها ٠ واذا كان السبب هو عدم رغبتهن فى الظهور بمظهر ربة البيت التى تحاول التخفف من عناء واجباتها المنزلية ، فان الدعاية تتجه الى اظهار غيرهن من السيدات مثلهن ، يستمتعن بمزايا هذا النوع الجديد من الملابس ، وانهن يستطعن خدمة عائلاتهن عن طريق توفير الوقت اللازم لرعايتها والذى كان يصرف فى كى الملابس ٠

والخلاصة ، يتضح مما سبق أنه من الممكن دراسة دوافع السلوك الاقتصادى من شراء وتوفير واستثمار ، بقصد التشخيص والتنبؤ والضبط رغم تعقد هذه الدراسة وتشابك المتغيرات ٠ ويجب أن تقوم هذه الدراسات على أساس نظرية شاملة ومتكاملة مبنية على علاقات وظيفية

محققة بين كل المتغيرات الاقتصادية والسيكولوجية ذات الدلالة ، فيدرس سلوك الناس وأسباب هذا السلوك فى الماضى وفى الحاضر وتوقعاتهم فى المستقبل ومقاصدهم واتجاهاتهم الاقتصادية وجماعاتهم المرجعية ، بالاضافة الى الحقائق التى تجمع عن الاستهلاك والعرض والطلب .

**الاتجاهات نحو الدخل :**

يتعذر فهم القرارات التى يتخذها المستهلك ودوافعه الى السلوك الاقتصادى بعامة دون فهم اتجاهه نحو الدخل . ويتضح من مناقشاتنا السابقة أن الرغبة فى الحصول على دخل أكبر ليست هى الهدف الاقتصادى الوحيد لكل الناس ، فليس هناك دافع أو هدف اقتصادى واحد . وتتغير الأهداف والدوافع بتغير الظروف والخبرات الماضية وعضوية الجماعات . فالدخل وسيلة لغاية . الا أن أحدا لا ينكر أن الرغبة فى الحصول على دخل أكبر لها أكبر التأثير فى السلوك الاقتصادى . ومعنى الدخل نسبى فقد نجد عائلتين تعيشان فى بلد واحد ، ويتساوى دخل كل منهما ، الا أن المعنى السيكولوجى لهذا الدخل بالنسبة لكل من العائلتين قد يختلف اختلافا كبيرا . ويتوقف هذا المعنى على المجال الذى يدرك فيه الدخل . ويتأثر هذا الادراك بعوامل عدة مثل السن وحجم العائلة . الا أن الأهم من ذلك فى تحليل السلوك الاقتصادى هو « المنظور الزمنى » الذى سبق الاشارة اليه ، فادراك الفرد لدخله فى فترة معينة قد يتأثر بمستوى دخله فى الفترات السابقة ، الا أن مدى هذا المنظور قد يختلف من فرد لآخر كما قد يختلف بالنسبة لنفس الفرد باختلاف الظروف .

ويفيدنا فى فهم معنى الدخل والسلوك الاقتصادى مفهوم سيكولوجى هو « مستوى الطموح » ، وله تطبيقات مباشرة فى المجال الاقتصادى . وتشير نتائج البحوث فى هذا المجال الى عكس ما نظنه أحيانا من ان الأغنياء يقل الدافع لديهم الى زيادة ثرواتهم ، بينما يزداد الدافع لدى الفقراء لزيادة دخلهم بما يفيدهم فى ساعات الشدة . بل ان التجارب السيكولوجية كشفت عن أنه كلما زاد ما لدى الفرد من مال ، كلما زادت رغبته فى المال . وبالطبع ، يجب أن نتوقع اختلاف هذه النتيجة باختلاف الظروف والجماعات والثقافات والخبرات الماضية . وتلعب عضوية الجماعات دورا هاما فى ادراك الشخص لدخله ، أى أنه يعتبر دخله مرتفعا أو منخفضا بالقياس الى دخول من يقارن نفسه بهم ، أى أولئك الذى يكونون جماعاته المرجعية . وقد يكون هؤلاء زملاءه فى العمل أو جيرانه أو آباء زملاء أبنائه فى المدرسة ، الخ .. وقد يؤثر ذلك فى شعور الشخص

بالرضا أو بالاحباط . وقد يكون دافعا الى محاولة زيادة الدخل . ولا يقصد بالدخل المستوى المطلق ، بل مكان الفرد فى توزيع الدخول وخاصة بين جماعاته المرجعية .

**أسس التعلم والادراك والتفكير فى السلوك الاقتصادى :**

أشرنا فى فصل سابق . الى أن فهم السلوك يتطلب الاستعانة بأسس التعلم والادراك والتفكير . وفى ضوء أسس التنظيم الادراكى ، فانه بدلا من أن نربط بين البيئة والعمليات الاقتصادية يجب أن ندرس العلاقة بين السلوك المنظم وبين ادراك هذه البيئة ، والتغير فيها ؛ وتلعب « التوقعات » سواء كانت مبنية على أساس العادة أم على أساس الفهم دورا هاما فى هذا المجال ويمكن أن نخلص من هذه المناقشات الى أن التعلم فى ظروف معينة ، هو الكشف عن المعانى الجديدة عن طريق اعادة تنظيم المجال . ولنوضح ذلك بتجربة من ميدان الاقتصاد . وجه كاتونا ( ٤٧ ، ص ٤٥ ) عام ١٩٤٢ الى عينة من الأفراد السؤال التالى : « اذا زادت الضرائب على الأرباح العام القادم ، هل ترى أن ذلك سوف يؤثر على الأسعار عامة . أم أنه لا دخل لزيادة الضرائب فى الأسعار ؟ » . أجاب بعض الناس بأن زيادة الضرائب لن تؤثر فى الأسعار ، وأجاب البعض الآخر بأن الأسعار سوف ترتفع ، لأن الضرائب كالأجور تكاليف انتاج ، يؤدى رفعها الى رفع الأسعار ، بينما أجاب فريق ثالث بأن الأسعار سوف تنخفض ، لأن رفع الضرائب ينتج عنه انخفاض القوة الشرائية لدى الناس .

تمثل الاجابة الأولى نقصا فى الفهم ، وتمثل الاجابة الثانية خطأ فى الفهم ، وتمثل الاجابة الثالثة فهما سليما . ويفسر كاتونا عجز الفريق الأول عن الاجابة على أنه دليل على خطأ النظر الى التعلم على أنه مجرد ارتباط بين شىء مألوف وشىء جديد . فزيادة الضرائب وحركة الأسعار فكرتان مألوفتان للكثير من هؤلاء الناس ، الا أنهم عجزوا عن فهم العلاقة بينهما ، كما أن مجرد تكرار الكلمتين معا لن يؤدى الى فهم العلاقة بينهما . أما الفريق الثانى الذى أجاب أفراده بأن زيادة الضرائب سوف تؤدى الى رفع الأسعار ، فانه لم يتوفر لديهم الاطار المرجعى المناسب لأنهم نظروا فقط الى التشابه بين زيادة الضرائب وزيادة الأجور ، وعجزوا عن رؤية الاختلاف بينهما . فزيادة الأجور تؤدى الى زيادة القوة الشرائية ، بينما تؤدى زيادة الضرائب الى عكس النتيجة السابقة ،

(*) انظر الفصل الأول .

وهو الجزء الهام فى الموقف . أى أن سوء الفهم ينتج حين لا تتضح العلاقة بين الأجزاء . أما الفهم السليم ، فهو ينتج عن النظر الى المشكلة او الخبرة فى أطارها المناسب ، أو اعادة تنظيم المجال .

وقد يحدث هذا التغيير فى المجال ، عن طريق نقل الفهم المكتسب فى الماضى ، الا ان الكائن يستطيع أيضا أن يطبق الحل الذى يصل اليه عن طريق الفهم والاستبصار فى مواقف جديدة ، ومن الخطأ تحديد الاسعار عن طريق اضافة نسبة معينة ثابتة الى ثمن الشراء بالجملة أو الى تكاليف الانتاج مهما كانت الظروف والأحوال ، ودون اعتبار لدوافع الشراء لدى العملاء الى غير ذلك من الظروف ، فذلك سلوك تتحكم فيه العـادة وحدهـا ، ويتسم بالجمود ، وقد يؤدى فى بعض الحالات الى الخسارة ، وكذلك عقد « الاوكازيون » فى مواسم معينة ثابتة ، مهما كانت الظروف والأحوال وبصرف النظر عن حركة الشراء وتوفر البضائع أو عدم توافرها ، الخ ..

والخلاصة ، تؤكد مناقشاتنا السابقة أن تكيف الفرد اقتصـاديا يتصل أساسا بالدوافع السيكولوجية ، كما يتشكل بالعوامل الحضارية فاذا اعتبرنا المجتمع ككل ، فاننا يجب أن نعالج الموضـوع فى ضوء مفهومين هما : الدوافع والأنماط الحضارية السائدة . وهذا هو موقف الكثير من الباحثين مثل م.ج. هرسكوفيتز ( ٤١ ) . فالدوافع ، حتى فى مستواها البيولوجى ، تتشكل طبقا للظروف الحضارية التى يحدث فيها السلوك ، والفرد يتعلم فى الحضارة السلوك الذى يتفق مع المعايير السائدة فيها ، وهذه الاستجابات تشبع كلا من حاجاته الأولية ودوافعه الثانوية وتيسر له التوافق السيكولوجى ، فضـلا عن اشـباع حاجاته البيولوجية . الا أن كل حضارة تتكون من عدة أنماط أى من عناصر حضارية تبدو لأعضاء المجتمع كوحدات متكاملة ، ومن ثم فانه يتعذر دراسة أى قطاع من حضارة ما معزولا عن العناصر الأخرى ، أو عن القاعدة أو الأساس السيكولوجى ، وعلى هذا الأساس ، لا يكفى أن يحلل الاقتصادى العوامل الاقتصادية أو التكنولوجية لكى يصل الى العلاقات السببية العميقة ، أو الى حلول مشكلات التغير الاجتماعى ، وبالتالى يتعين بالاضافة الى دراسة الطابع القومى أو الشخصية القومية دراسة طبيعة ووظائف الفروق بين الحضارات من حيث الادراك ومن حيث الدوافع التى تحدد العالم الذى يعيشـه الأشـخاص وتحدد سـلوكهم وتحدد مستويات طموحهم .

وتتضح شدة الحاجة الى هذه النظرةالمتكاملة أكثر ما تتضح فى:

البلاد المتطورة فى طريق التصنيع ، مثل جمهورية مصر العربية ٠ ويتطور التصنيع فى مثل هذه البلاد بسرعة لأنه من المحتم انجاز الكثير فى زمن قليل ، ولا يهيىء ذلك التقدم السريع فرصة كافية للتأمل فى عواقب التصنيع : الاجتماعية والنفسية ٠ والحق ، أنه يصعب ان نتجاهل فى مثل هذه الحالات تأثير القوى التقليدية وقوتها ، حتى بعد حدوث التغيرات التكنولوجية والاقتصادية بفترة طويلة ، ولكن يصعب فى الوقت نفسه أن نتجاهل تأثير هذه التغيرات فى أبعاد هامة مثل العلاقات بين الأفراد وبين الجماعات والاتجاهات نحو العمل والعمال ونحو ما ينتجه هؤلاء العمال ، ونحو القدرة ( أو العجز ) عن جمع رأس المال ، واستثماره فى المشروعات ، ونحو تنسيق جهود الجميع فى المنظمة ٠ والتصنيع المفاجىء لا يؤدى فقط الى مشكلة التوافق التكنولوجى ، ولكنه يتطلب من الفرد اتزانا جديدا فى دوافعه ، ومن ثم يؤدى الى تغير حقيقى فى الفرد ٠ وعلى ذلك ، فمن الضرورى أن نساعد الفرد فى توافقه فى البيئة الاقتصادية الجديدة على ضوء الدوافع و « النمط الحضارى » ٠ ما الذى يحدث مثلا فى نمط الدوافع لدى القروى الذى كان يعيش على الكفاف فى بيئة قروية حين ينتقل الى المدينة ويشتغل عاملا أجيرا فى مجتمع صناعى ؟ ويؤدى ذلك بنا الى سؤال هام وهو : أى أنواع المواقف الاقتصادية تدفع العامل الى الاشتغال بالصور الحديثة من النشاط الاقتصادى ؟ لا يمكن أن نتجاهل فى الاجابة عن هذا السؤال العوامل النفسية والحضارية مثل مقاومة التغير الذى يؤدى الى اضطراب فى العلاقات الاجتماعية ، والى غير ذلك من استجابات ، وتشير أسس ديناميات الجماعة الى أنه من المفيد التركيز على السلوك الاقتصادى من ادخار واستهلاك وغيرهما بوصفه سلوكا ديناميا له هدف ، وقد ينتج عن أكثر من سبب ، وله صفة الاستمرارية ، ويتصل بالانسان بوصفه كلا ، وقد يتأثر بدوافع لا شعورية ، كما أنه يتأثر بالجماعات المرجعية التى ينتمى اليها الفرد ، وتطبع عليه الحضارة الكلية والحضارات الفرعية طوابعها المميزة ، وأنه ليس بالضرورة سلوكا رشيدا مبنيا على وعى بحقيقة الدوافع اليه ، كما أنه لا ينطبق بالضرورة على السلوك اللفظى للفرد ٠٠٠ مثل هذا التصور للسلوك الاقتصادى اذا تكامل مع أسس النظرية الاقتصادية ، وساندته نتائج المسح الاقتصادى والدراسات الاحصائية ، جدير بأن يجعلنا أقدر على فهم السلوك الاقتصادى والتنبؤ عنه وضبطه ، بحيث يؤدى فى النهاية الى التوصل الى أحسن الحلول للمعادلة الصعبة والى زيادة الانتاج ٠ ولذلك ، فانه يتعين أن تتجه الدراسات والجهود الى تحقيق تكيف المواطن العربى لمتطلبات واقعه

الاقتصادى ـ الاجتماعى · ويصعب فى هذا المجال أن ننقل عن غيرنا · ويتحتم علينا أن نشخص مشكلاتنا ، وأن نعالجها فى مجالاتها ·

## السلوك السياسى

مقـــدمة :

السلوك السياسى قديم قدم الحياة الاجتماعية النظامية نفسها · وبالرغم من ذلك ، فانه الى وقت قريب ، كانت دراسة السياسة ترتبط ارتباطا كليا بالأبنية والمنظمات السياسية أكثر مما ترتبط بالســلوك السياسى · وترجع اصول علم النفس السياسى الى الفلسفة الاجتماعية التى نشأت فى العصور القديمة ، الا أنه فى صورته الحديثة ، وبوصفه علما أكاديميا وتطبيقيا ، نشأ فى تقدير مورتون دويتشن * فى الفترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانيــة · نتيجة لما ظهر خلالهـا من من اضطرابات سياسية متلاحقة ، وقيام نظم شمولية استعانت بوسائل الدعاية · كل ذلك أدى الى التساؤل عن طبيعية العلاقة بين العمليــات السياسية والسيكولوجية · وكان من أوائل من استجاب لهذه التساؤلات هارولد د· لاسويل بتشجيع من استاذه عالم السياسة ش · مريام فى جامعة شيكاغو ، بالولايات المتحدة ، والذى دعا الى تأسيس علم للسياسة يستند الى مفاهيم علم النفس · وقد عالج لاسويل فى كتبه العديدة موضوعات مثل السيكوباثولوجيا والسياسة ، والقلق الشخصى والسياسة · القوة والشخصية · وقد استعان فيــا بالأسس النفســية فى تكوين الاتجاهات وديناميات الجماعة واسس علم النفس المعرفى والدينامى على فهم السلوك السياسى · ومن وجهة نظر ديناميات الجماعة ، فان السياسة علم سلوكى · والسلوك السياسى هو عملية تخفيف للتوتر الجماعى ، وحل جماعى للمشكلات ، واتخاذ لقرار جماعى · والجماعة السياسية مثلهـا مثل غيرها من الجماعات الدينامية ، تكون دائما فى حالة أو فى عمليــة توازن دينامى · والمفهومات الأساسية فى الديناميات السياسية هــى نفسها المفهومات الأساسية فى ديناميات الجماعة ، لأنها تتضمن التغيير ، والفعــل والتفاعل ، الاتجــاه نحــو الهدف ، والتــوازن ، والصراع ،

---

(*) دويتش ، مورتون · ما هى السيكولوجية السياسية ، ( ترجمة أمين محمود الشريف ) · المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية ، العدد ٥٥ ، السنة ١٤ /أبريل/يونيو ، ١٩٨٤ ·

القاهرة ، مركز مطبوعات اليونسكو ·

والاجماع ، الخ · ويتزايد احتلال مفهوم العملية الجماعية والتفاعل في السياسة للمكان الذى كانت تشغله سابقا المنظمات السياسية · ويتفق ذلك مع اطار اتخاذ القرارات السياسية · فالسياسة العامة ليست شيئا استاتيكيا ، ولكنها تنبع من عملية تفاعل بين الناس والجماعات نحو هدف · والسياسة فى هذا التصور ليست بناء رسميا ، ولكنها نشاط متصل وعملية جماعية · وينطبق هذا التصور بدرجات متفاوتة على كل من السياسة القومية والسياسة الدولية ·

**النظام السياسى والسلطة السياسية :**

من الخطأ أن نعتبر سلوك القائد ، أو الدور الذى يلعبه رأى الأغلبية أو موافقة المحكومين ، عوامل مسببة ، فهى من وجهة نظر ديناميات الجماعة عواقب للتفاعل الانسانى ، وهى لا تصنع الجماعة الانسانية · والحكومة الديموقراطية هى تنظيم جماعى فى حالة فعل ، ولازال مصدر السيادة ، أو السلطة السياسية كما يفضل علماء السلوك تسميته ، مفهوم يحيط به الكثير من الفكر القديم الذى ينسب السلطة الى شخص أو الى تجريد يسمى « الدولة » · وفى المعنى الديموقراطى للدولة ، فان السلطة مستمدة من الجماعة نفسها · ونظرا لأن المجتمع المعاصر يتكون من جماعات متعددة ومتصارعة أحيانا ، فان السلطة يغلب أن يشارك فيها الكثيرون · ونظرا لأن الجماعات تحاول فى نفس الوقت تخفيف التوتر والصراع بينها ، فان الاتفاق يصبح من أهم الأهداف ذات الدلالة فى حركة المجتمع الديموقراطى ، وذلك رغم ما يحيط به من صعوبات تعترض التوصل اليه · وفى المعنى الديموقراطى ، تدرك السلطة على أنها عملية جماعية · وهى ليست مجرد رأى الأغلبية ، وليست مساومة أو توفيقا ، وليست اجماعا تتواضع عليه نتيجة الخوف أو التردد فى مواجهة النقد ، ولكنها تكمن فى الجماعة التى يسهم فيها كل فرد بقدر امكانياته وخبراته · فالسيادة اذن للشعب الذى يتخذ عن طريق جهده الذاتى والانتاجى القراءة ويبدأ العمل · وتكمن السلطة الديموقراطية فى نظام القيم الذى يربط بين الأحرار ، وأهم ملامح قيامها ، ليست فى المشاركة ولكنها فى الانتاج الجماعى والجمعى ، أى الفكر والعمل الجماعيين بقصد الوصول الى قرار لصلحة الجميع ، وفى اطار معايير جماعية ذاتية تضغط نحو هدف مشترك ، وتسهم فى تحقيق التماسك الاجتماعى ·

### تأثير التنشئة السياسية فى السلوك السياسى :

ناقشنا فى الفصل الاول تعريف التنشئه الاجتماعيه ونظرياته ونماذج لتأثيراتها • وتعرف هيملوايت (*) التنشئة السياسية بأنها «تعداد المؤثرات التى تعمل عملها فى فترة الطفوله من خلال الأسرة والمدرسة والجيران والأقران ، كما هى فى فترة المراهقة من خلال التعليم والمران والزوج والعمل والوضع الاجتماعى والحراك السياسى أو المهنى أو التجمع» • وقد أخذت هيملوايت فى بحثها بنظرية المنفعة المتعددة التى تفترض أن الفرد يختار من بين البدائل المحتملة ما يحقق له أقصى منفعة ممكنة • وعلى هذا الأساس ، استطاعت أن تتنبأ بعدد الأصوات فى انتخابات ١٩٧٤ فى المملكة المتحدة وذلك بنسبة ٨٠٪ فى العينة التى اختارتها • وقد امتدت دراسة هيملوايت وزملائها على فترة بدأت من عام ١٩٥١ مع صبية تراوحت أعمارهم بين ١٣ ، ١٤ عاما ، وانتهت عام ١٩٧٤ حين اقتربوا من نهاية العقد الثالث من العمر • وقد تناولت الاستبيانات التى طبقت عليهم على مراحل خلال هذه الفترة موضوعات عديدة ترتبط بمشكلات يختلف فى النظر اليها الحزبان الرئيسيان فى المملكة المتحدة : المحافظون والعمال ومن هذه المشكلات : التأميم والنقابات وعقوبة الاعدام وتشريعات الجنس والهجرة . الخ • وقد أوضحت هذه البحوث أن الناخبين لهم اتجاهات وايديولوجيات رسخت فى نفوسهم على مر الزمن بحيث أصبحت ترتبط ارتباطا وثيقا بتصويتهم فى الانتخابات • وتتحدى البحوث الحديثة فى ديناميات السلوك الانتخابى الرأى الشائع بأن هذا السلوك يتأثر أكثر ما يتأثر بأساليب ووسائل الاتصال الجمعى مثل الصحافة والاذاعة والتليفزيون • فمن المؤكد أنه فى حالة الناخبين غير الملتزمين ومن لم يستقر رأيهم بعد على قرار ، فان الاتصالات الشخصية والمناقشات الجماعية لها تأثير فى قرارهم النهائى ، وقد كشفت هذه البحوث عن أهمية الدور الذى يلعبه قادة الرأى فى التأثير على هؤلاء الناخبين ، كما كشفت فى نفس الوقت عن أن هؤلاء القادة بعكس من يؤثرون فيهم ، يتأثرون بوسائل الاتصال الجمعى أكثر مما يتأثرون بالتفاعلات الشخصية • ويشير ذلك الى أن الأفكار تنتقل من الاذاعة والصحافة الى قادة الرأى ، ومنهم الى القطاعات الأقل نشاطا من الناس فى المجتمع • ومن المهم الاشارة الى أنه لا يقصد بقادة الرأى أولئك الذين تجندهم المنظمات السياسية ، ولكن

---

(*) هيملوايت ، هيلدى ت• التنشئة السياسية ( ترجمة د• حسين فوزى النجار ) • المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية ، القاهرة ، مركز مطبوعات اليونسكو ، العدد ٥٥ ، السنة ١٤ ، ابريل/يوليو ١٩٨٤ •

يقصد بهم الأقارب والأصدقاء والجيران وغيرهم ممن يتفاعلون فى العلاقات وجها لوجه ..

**القانون واستراتيجيات التنشئة :**

القانون من وجهة نظر ديناميات الجماعة ، ليس مجرد عقد يرتبط به الناس لمراعاة اتفاقات مشتركة ، وليس مجرد ميثاق دائم من المبادىء ، أو مجرد مجموعة من القواعد ، ولكنه مبادىء قانونية تتغير طبقا لحاجات مجتمع ينمو . أى أن المبادىء القانونية فى الجماعة الدينامية هى مبادىء دينامية أيضا ، تتغير بتغير المجتمع ، ومن الخطأ أن ننظر الى القانون على أنه ضرورة للحد من السلوك المعادى للمجتمع ، بنفس القدر الذى يكون به من الخطأ اعتبار أن الدافع الوحيد للعمل هو ضمان لقمة العيش . فالناس يطيعون القانون لا عن خوف فقط ، ولكن لأكثر من سبب ، تماما كما ينصاعون للمعايير الاجتماعية بكافة . وتتدخـــل فى ذلك عوامل الانصياع للمعايير الجماعية ، وتوحيد الســـلوك والاتجاهات ومشـاعر الانتماء للجماعة الى غير ذلك من العوامل التى سبق لنا مناقشـــتها . والناس يتوحدون مع الدولة كما يتوحدون مع جماعتهم المرجعية أو مـع مجتمعهم . والناس يعملون لجماعتهم وفيها ، لانه فقط عن طريق الحفاظ على حقوق الآخرين تصان حقوقهم . وأكبر الحريات الفردية لا يمـــكن الحفاظ عليها فى عزلة ، ولكن فى التفاعل مع الآخرين . والرجل يحصل على حريته عن طريق العمل والعيش مع الأحرار . والقانون فى اطار هذا التصور يصبح شيئا حيا ، أكثر من أن يكون وثيقة فى محكمة . والجماعة تستخدم القانون لتنميتها ، فهى التى تخلق القانون ، وبذلك تنبع طـاعة القانون عن معيار ذاتى لا عن خوف ، ومجرد الطاعة سلوك سلبى فى أحسن الحالات . وفى اطار هذا التصور أيضا ، يمكن القول بان العلاقة الدينامية تحل محل العلاقات الشخصية . فالقاضى لا يعتبر العلاقة قائمة بين مالك ومستأجر ، أو بين سيد وخادم ، ولكنه يعتبر العلاقة بينهمـا فى علاقتها مع علاقات أخرى أو مع المجتمع ، أى أنه ينظر الى علاقة فى علاقه ( ١٨ ، ص ٣٤١ ) . والسلطة فى هذا التصور تصبح سلطة جمعية وعنصرا واحدا فى البناء السياسى ، بل انه عنصر يتناقص فى أهميته ، وبعبارة أخرى ، فان هدف القوة يصبح أقل أهمية نظرا لأن العـــلاقة فى علاقتها مع العلاقات الأخرى ، أى صالح المجتمع ، تصبح مركزية فى القرارات السياسية كما هى فى القرارات الجماعية .

واستطرادا من عرضنا فى الفصل الأول لدراسات تاب وليفين ( فى ٧٣ ، ص ٦٥ ) للارتقاء فى الاستدلال القانونى ، فانهما يريان أن هناك أربع استراتيجيات أساسية للتنشئة الاجتماعية تعمل على التقدم من مرحلة فى الاستدلال القانونى لمرحلة أعلى ، وبالتالى تعمل للتنشئة على الشرعية الخلقية ، وهذه الاستراتيجيات هى :

١ ـ المعرفة القانونية : وتتضمن نقل المعلومات عن الحقوق والقواعد بما يسمح للأفراد أن يكونوا خلاقين للقانون ومستهلكين له ٠ فبدون هذه المعرفه بالقانون وبالعملية القانونية ، لن يستطيع الفرد أن يستخدم استخداما فعالا خدمات القانون ، أى أن يطالب بحقوقه أو يستأجر محاميا أو يسأل رجل البوليس ، الخ الا أن هذه المعرفة وحدها لا تكفى لاستثارة الفكر التكاملى المستقل الناقد ٠

٢ ـ صراع القيم : وينبه هذا الصراع بناء أشكال من الفكر اكثر تعقدا ٠ ويرى البعض أن الزيادة فى عدم التوازن تهيىء ظرفا ممتازا للارتقاء ٠

٣ ـ المشاركة : ومن خلالها يستطيع الفرد أن يقدر وجهة نظر الآخر ، كما تؤكد المشاركة على التبادل والتعاون وتستثير التعاطف الوجدانى وتحمل الاختلاف ، كما تدعم القدرات النافذة والضوابط الداخلية ، فهى بذلك تتبنى الشرعية فى مرحلة بعد عرفية ٠

٤ ـ الاستمرارية القانونية ٠ وهى تتيح الفرص لخلق قواعد اللعبة النظيفة وبالتالى الخبرة بالعدل وغيابه والطاعة والعصيان ، الخ ٠٠ وهى توجد فى أنساق يومية كثيرة : فى المدرسة والمنزل ومكان العمل والعبادة ، الخ وكل هذه النظم التى توجهها القواعد هى خبرات قانونية ٠ وتؤكد هذه النظرة العريضة للقانون قوة صياغة القواعد وارتباط مختلف النظم القانونية من العائلة الى المدرسة الى الحكومة ٠ كما أن التعرف على الاستمرارية بين مختلف نظم القواعد أو العدالة يساعد الشخص على تعريف طبيعة التفاعل والاعتماد المتبادل بين المناشط القانونية ٠

## القرار السياسى الجماعى :

كان الاهتمام الغالب من جانب الباحثين الأمريكيين فى علم النفس السياسى ، يتجه فى تقدير دويتش (*) الى دراسة تأثير العمليات

---

(*) المرجع السابق ٠

السيكولوجية فى العمليات السياسية ، وهو اتجاه حاول تجنبه قرناؤهم الاوربيون وبخاصة فى مدرسة فرانكفورت ، ومنهم هوركهيمر ، وأدورنو وماركيوز وفروم وهابرماس · وفى تقدير دويتش ، فان علم النفس السياسى يتعين أن يدرس التفاعل المتبادل بين العمليات السياسية والسيكولوجية · فكما أن القوى العقلية تحدد طبيعة صنع القرار السياسى وتؤثر فيه ، كذلك طبيعة صنع القرار السياسى تؤثر فى القوى العقلية ، ويستدل دويتسن على صحة قوله بالاختلافات الظاهرة بين الأطفال والراشدين فى أفكارهم السياسية من ناحية ، وباختلاف نمو بعض السمات مثل الاستقلالية والتفكير الخلاق فى بعض الأنظمة والسلبية والتبعية فى البعض الآخر ·

## عوامل الخطأ فى القرار السياسى الجماعى ، دراسات جانيس

تكونت المجموعة الاستشارية للرئيس السابق للولايات المتحدة الأمريكية جون ف · كينيدى · من افراد ممتازين فى عالم السياسة والاقتصاد والحرب والعلاقات الدولية · ورغما عن ذلك ، فان هذه المجموعة كانت هى التى قررت فى أوائل عام ١٩٦١ ، وبعد تولى كينيدى مهام الرئاسة ، القيام بالغزو الفاشل لكوبا ( غزو خليج الخنازير ) بواسطة جماعات الكوبيين المنشقين واللاجئين الى أمريكا · وكانت النتيجة هزيمة كبرى لأمريكا ونصرا لكوبا وزيادة للنفوذ السوفيتى فى هذه المنطقة من العالم · وقد تبعت ذلك محاولة السوفيت ارسال صواريخ نووية الى كوبا · ولولا الموقف الحازم الذى اتخذه كينيدى بعد ذلك ، لكان من المحتمل أن يؤدى الموقف الى حرب نووية بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى · وقد تصدى ايرفينج جانيس ( ٧٣ ، ص ٦٠٦ ) لدراسة هذه الظاهرة التى أسماها groupthink وعرفها بأنها : « تدهور فى الكفاءة العقلية واختبار الواقع والحكم الأخلاقى ينتج عن ضغوط الجماعة » وقد درس جانيس بالاضافة الى حرب خليج الخنازير خمس حالات أخرى هى :

١ ـ دائرة المستشارين البريطانيين لنيفل تشامبرلين ( رئيس الوزراء البريطانى ) التى أيدت اتباع سياسة التهدئة مع هتلر خلال عامى ١٩٣٧ ، ١٩٣٨ على الرغم من التحذيرات المتكررة المنذرة بأن اتباع هذه السياسة يؤدى الى نتائج عكسية ·

٢ ـ جماعة المستشارين البحريين للأدميرال الأمريكى كميل ، والذين رفضوا الاستجابة للتحذيرات المنذرة فى خريف ١٩٤١ باحتمال مهاجمة الطائرات اليابانية لميناء بيرل هاربور ٠

٣ ـ جماعة مستشارى الرئيس الأمريكى ترومان الذين أيدوا قرار تصعيد الحرب فى جمهورية كوريا الشعبية الديموقراطية ، برغم التحذيرات الحازمة من جانب الحكومة الصينية بأن دخول الولايات المتحدة فى تلك البلاد سوف يقابل بالمقاومة المسلحة من جانب الصين ٠

٤ ـ جماعة « غذاء الثلاثاء » من مستشارى الرئيس الأمريكى جونسون الذين أيدوا قرار تصعيد الحرب فى فيتنام برغم تقارير المخابرات الامريكية وغيرها من مصادر المعلومات الدالة على أن هذه الخطة لن تهزم الثوار فى الجنوب ولن تهزم جمهورية فيتنام الديموقراطية فى الشمال . وأنها سوف تؤدى الى عواقب سياسية وخيمة فى الولايات المتحدة ٠

٥ ـ جماعة مستشارى الرئيس الأمريكى نيكسون والطريقة التى حاولت بها تغطية فضيحة ووتر جيت ٠

ويرى جانيس فى تحليله لهذه الظواهر أن التماسك المرتفع فى الجماعة ، واعتبار الذات الايجابى بين أعضاء جماعات واضعى السياسات ينتج عنه امتناع أعضائها عن النقد أو الاعتراض بما يؤدى الى أفعال لا عقلانية ومنتقصة من أقدار من هم خارج الجماعة ٠ وتزداد الظاهرة حدة نتيجة لانعزال الجماعة عن الآراء الأخرى المعارضة ونتيجة تزكية سياسة الجماعة وتشجيعها من قبل قائد شعبى مقنع ٠ ويحدد جانيس الأعراض الرئيسية فى الظاهرة فيما يلى :

١ ـ وهم المناعة وسمو الفضيلة ، اذ يتوهم أعضاء الجماعة أنهم أفضل وأقوى من معارضيهم ٠ وأنه لا يمكن هزيمتهم ، ذلك أن الشعور بالانتماء الى جماعة ذات نفوذ بالغ القوة فى تشكيل المستقبل يكون عاملا محددا ، اذ كيف يمكن بغير هذا التفسير تصور أن ١٤٠٠ كوبى منفى يستطيعون هزيمة جيش مدرب قوامه ٢٠٠ر٠٠٠ جندى ؟ ويمتزج هذا الوهم بوهم الفضيلة والأخلاقية وهو الذى يصور أن العدو لا خلقى ويستحق أن يسحق ٠

٢ ـ وهم الاجماع ، اذ يتوهم كل عضو فى الجماعة أن الجميع متفقون تماما ، وأنه من غير المتصور أن يختلف أفراد محترمون مثلهم ويحترم كل منهم الآخر ، فاذا ما حدث عدم اتفاق ، تجاهله الآخرون ولعل

الشبه واضح بين ذلك وظاهرة « التجاهل الجمعي » في دراسة الم ـ هولو لمجتمع شأنك الريفي في أمريكا ، والذي تظاهر فيه كل واحد بأن الجميع لا يدخنون ولا يشربون الكحول ولا يلعبون القمار ·

٣ ـ قمع الشكوك الفردية والاستقطاب الجمعي ، اذ يردد الفرد لنفسه بأنه اذا اختلف مع الجماعة ، فلابد أنه هو المخطىء وليست الجماعة· وذلك هو ما حدث في تجارب مظفر شريف وآش وغيرهما ، وهي عملية تشجع بدورها وهم الاجماع · ويحاول الفرد تجنب الظهور بمظهر المشاغب أو مصدر المتاعب والانشقاق · ولا تقتصر التأثيرات التي تقوم بدور في هذا الموقف على تأثيرات المرجع ، بل تشمل أيضا الخبرة والمعلومات ممثلة في أقوال العسكريين ووزير الخارجية ( في حالة حرب خليج الخنازير )· ومن المتوقع في ضوء نظرية التنافر المعرفي أن من يتفق مع الجماعة قد يحس بقدر من التنافر بعد ذلك ، ولكنه يزداد اقتناعا بموقف الجماعة ، بل يصبح ممن يضغطون على المنحرفين عنها للانصياع لآرائها كي يتفادى الشعور بالتنافر ·

٤ ـ قيام بعض أفراد الجماعة بدور من يحاول ارجاع المنحرف الى خط الجماعة ، وهم من يسميهم جانيس « حراس العقل المعينون ذاتيا » وقد قام دين راسك وزير الخارجية حينذاك بهذا الدور فكان يلوم كل عضو يشكك في آراء الجماعة · وقد كان راسك عضـوا يشعر بالولاء الشديد للجمـاعة ·

٥ ـ أفراد طيعون لقيادة دمثة ، فقد خـرج كينيدي منتصرا في انتخابات الرئاسة وكان الجميع ينظرون اليه بوصفه قائدا عظيما يتطلعون الى توجيهه وحكمته ·

ويعتقد جانيس أن حادثة حرب خليج الخنازير ليست حدثا منعزلا فريدا توفرت له ظروف يندر أن تتوفر لأحداث أخرى · وهو يشير الى الأمثلة الاخرى التي سبقت الاشارة اليها ، بالاضافة الى أحداث اخـرى مثل محاولة انقاذ الرهائن الأمريكيين في ايران · كما يشير آخرون الى أمثلة أخرى مثل غزو هتلر الفاشل لروسيا ، وانتـاج عقار الثاليدوميد بواسطة أدوية ألمانية ، والفشل الذريع الذي منى به تسويق شركة فورد للسيارة ادزل عام ١٩٥٦ في السوق الأمريكية · ولعلنا نشير بدورنا الى أحداث أخرى مثل المباغتة الاسرائيليـة عام ١٩٥٦ ويقابلهـا العجـز الاسرائيلي في حرب أكتوبر ١٩٧٣ ، وهي أحداث تستحق التحليل في ضوء مفاهيم واكتشافات ديناميات الجماعة · وقد قام تتلوك ( في ٧٣ ، ص ٦١٠ ) بدراسة وجد فيها أن ستة قرارات من ١١ قرارا هاما في

سياسة أمريكا يمكن نسبتها الى ظاهرة « تدهور التفكير الجماعي » مقابل خمسة قرارات كانت أكثر حذرا وحيطة ، ولكنها آدت الى تطورات ناجحة. وكانت القرارات غير الناجحة تتسم بالتفكير المفرط في التبسيط ، وبتقويم ايجابي لأمريكا وحلفائها ، الا أنها لم تتسم بالضرورة بتقويم سلبي للدول الشيوعية · وقد أوضحت بعض التجارب المعملية ان الجماعات التي يقودها أفراد متفتحون يشجعون التعبير الحر عن الآراء حتى لو كانت مخالفة . كانت أكثر فعالية في التوصل الى حلول ناجحة للمشكلات ومن المحقق أن احتمال تدهور التفكير الجماعي قائم دائما ، الا أن جانيس يقدم عددا من الآراء في طرق تجنب قيامه ، وقد أفاد في ذلك مما حدث بعد عام من أزمة خليج الخنازير ، اذ كشفت معلومات المخابرات الأمريكية أن الاتحاد السوفيتي بدأ يقيم قواعد للصواريخ في كوبا ويمدها بهذه الصواريخ · وقد قدر أنها قادرة على تدمير كل المدن الكبرى الرئيسية في الولايات المتحدة وقتل ٨٠ مليون أمريكي · وحين أنكر الاتحاد السوفيتي وكوبا ذلك ، كشفت الصور التي التقطتها طائرات التجسس U-2 بما لا يدع مجالا للانكار · وقد دعا كينيدي مجلس الأمن القومي للنظر في الموضوع ، وأفاد هذه المرة من التجربة السابقة الفاشلة : فكانت تسمع كل الآراء من مختلف الجهات والمستويات ، واستعرضت كل البدائل التي تراوحت من مجرد الاعتراف بالواقع والاستسلام ، الى الهجوم المباغت على القواعد وتدميرها · وقد أجريت تصورات لموقف الطرف الآخر في ضوء التسليم بأنه تتوفر له أيضا بدائل عدة · وكان الرئيس كينيدي يتجنب عن عمد بعض الاجتماعات لكي يتيح الفرصة لمن يترددون في الحديث الصريح أمامه للتعبير عن آرائهم في حرية ، وبخاصة اذا كانت هذه الآراء لا تتفق مع آرائه · وكان يشجع كل فرد على النقد ، بل أنه كان يدعو ملاحظين واختصاصيين خارجيين ويسمح لهم بالكلام في حرية · وأخيرا ، اتفق على فرض حصار بحري على السفن المتجهة الى كوبا ، وكان أن توصل الطرفان الى اتفاق سحب الاتحاد السوفيتي بموجبه الصواريخ مقابل تعهد أمريكي بعدم غزو كوبا · وفي ضوء المقارنة بين هاتين التجربتين ، اقترح جانيس ( ٧٣ : ص ٦١٣ ) عددا من التدابير للوقاية من تدهور التفكير الجماعي، نوجز أهمها فيما يلي :

١ ـ أن يطلب قائد مجموعة وضع السياسات من كل عضو فيها أن يقوم بدور المقوم الناقد ، وأن يشجع كل فرد منهم على التعبير عن اعتراضاته ومخاوفه وشكوكه ، على أن يدعم القائد هذه الممارسات عن طريق تقبله لنقد الأعضاء لآرائه ·

٢ ـ أن ينأى القائد عن ابداء تفضيلاته هو منذ البداية حتى يتيح المجال لحوار حر مفتوح ٠

٣ ـ أن يكون القائد أكثر من جماعة واحدة لوضع سياسة لنفس الموضوع ، على أن تعمل كل جماعة تحت قيادة مختلفة ٠

٤ ـ تقسيم جماعة وضع السياسات الى جماعتين فرعيتين (أو أكثر) تجتمع كل منهما بمفردها تحت قيادة مختلفة ، ثم تجتمع مرة أخـــرى لمحاولة التوصل الى سياسة مشتركة ٠

٥ ـ أن يعرض كل عضو فى جماعة وضع السياسات وعلى فترات دورية ، مناقشات الجماعة مع زملاء موثوق بهم فى الوحدة التى ينتمى اليها فى المنظمة ، وأن يقدم تقريرا عن هذه المناقشات ٠

٦ ـ أن يدعى من حين لآخر واحد أو أكثر من الخبراء أو من الزملاء فى المنطقة خارج جماعة وضع السياسة لاجتماعات الجماعة وأن يبدى ملاحظاته على ما يجرى فيها ٠

٧ ـ أن يطلب من عضو فى الجماعة فى كل اجتماع من اجتماعاتها التى تعقد للمفاضلة بين بدائل السياسة ، القيام بدور من يدافع عـن الرأى المضاد ٠

٨ ـ حين تتضمن السياسة علاقات مع دولة أو منظمة منافسة ، فان جزءا كبيرا من الوقت أو جلسة بأكملها ، تخصص لدراسة كل العلامات المنذرة الصادرة من الطرف الآخر فى محاولة لفهم مقاصده ٠

٩ ـ بعد التوصل الى اجماع أولى على ما يبدو أنه أحسن بديل فى السياسة ، فان جماعة وضع السياسة يتعين أن تعقد اجتماعا آخر ليعبر فيه الأعضاء عما قد يكون لديهم من شكوك ، وليعيدوا التفكير فى القضية كلهـا ٠

## القيادة السياسية :

وهى فى اطار ديناميات الجماعة ، يصعب تعريفها فى ضوء مفهوم « القوة » وحده ، وهو المفهوم الذى يغلب أن يركز عليه علماء السياسة ٠ وتصدق مفاهيم ديناميات الجماعة بخاصة فى المجتمع الديموقراطى الذى تتحول فيه القيادة من السلطة المطلقة لفرد أو لصفوة الى مشاركة متزيداة من جانب الكثيرين ٠ والجماعة تلعب دورا كبيرا فى اختيار القيادات ، ومن هنا تتزايد أهمية طرق الاختيار ٠ وفى ضوء هذا التصور ، تصبح

« القيادة الجماعية » أو « القيادة المتمركزة – حول – الجماعة » بلغـة ديناميات الجماعة هى الصيغة المقبولة ، فتمارس الجماعة السياسـية وظائف قيادية ، وتستجيب الى توقعات الآخرين ، وهي التوقعات التي تسمى في لغة السياسية « الرأى العام » ٠

ومن الواضح أن كل الأبعاد التى عرضنا لها فى الفقرات السابقه نتأثر ببعد هام وهو البعد الاجتماعى – الحضارى : تاريـخ المجتمع والايديولوجية السائدة فيه ونظام القيم ومعايير السلوك وأهداف الحاضر وتطلعات المستقبل ، الموارد والامكانيات وتوزيع الثروة والتنظيم الى غير ذلك من عوامل مؤثرة ومتأثرة فى تفاعل دينامى ٠

## المشكلات العامة بين المواطنين والحاكم

من المحقق أن جوانب كثيرة من الحيـاة اليوميـة للمواطن تتأثر بالسياسات التى يضعها الساسة ورجال الحكم والاقتصاد ، وبالقرارات التى يتخذونها ، أو بتقاعسهم عن اتخاذ القرارات الملائمـة فى الوقت الملائم ، وباتجاهاتهم وبسلوكهم هم أنفسهم ، بوصفهم نماذج وبوصفهم شاغلين لمواقع حاكمة ٠ ومن المحقق أيضـا أن فعاليـة هذه القرارات تتأثر بدورها باستجابة المواطنين لها ٠ وتواجه كل من المجتمعات المتقدمة والنامية مشكلات بعضها مشترك بينها والبعض الآخر تنفرد به مجتمعات دون أخرى ٠ ومن هذه المشكلات : الجفاف والتصحر والجوع ، والتزايد المستمر فى معدلات الاستهلاك فى الغذاء وفى الطاقة فوق معدلات الانتاج، وتلوث البيئة والضوضاء وانخفاض مستويات النظافة العامة ، وانتهاك حرمة الشارع والملكية العامة والنظام العـام ، وتجريف التربة الزراعية أو تبويرها ، وانحسـار المسـاحات الخضراء فى المدن ، وتفشى ظواهر العنف والارهاب والتطرف ، وتفاقم مشكلات تعاطى المخدرات والكحوليات والتدخين ، انتشار الرشوة والوسـاطة والاسـاءة الى حرمة المال العام ، الخ ٠٠ كيف يمكن أن تسـهم العلوم السلوكية فى فهم هذه الظواهر وتشخيصها وفى العمل على التصدى لها ومواجهتها ؟ ترتبط الاجابة عن هذه الأسئلة فى جوانب كثيرة منها بموضـوع تعديل الاتجاهات ، وقد نوقش بشىء من التفصيل فى فصل سابق ٠ الا أنه لكى تكتمل خلفيـة الصورة ، يتعين أن نتنـاول بالعرض الموجز بعض نظريات « التبـادل الاجتماعى » ، وما أصبح يطلق عليـه مصطلح « المأزق الاجتماعيـة » ، وموضوع « التغير الاجتماعى » ، ودور « الحركات الاجتماعية » ٠

## التبادل الاجتماعي

يتضمن التبادل الاجتماعى انتقالا متبادلا للسلع والخدمات وأحيانا الأفكار والمشاعر بين مختلف الأطراف فى علاقة ، ويمثل له وليام صامويل ( فى ٧٣ ) باستجابات المواطنين للقيود المفروضة على توزيع سلعة مثل بنزين السيارات أو سلعة غذائية مدعومة مثل اللحوم والسكر والزيوت والشاى · ولنفرض أنه نتيجة لأزمة طارئة فى الوقود ، ازداد الزحام على محطة بنزين · هناك أربعة بدائل متاحة أمام المسئول :

( أ ) اعطاء كل سيارة بطاقة تقدم عند بدء العمل ، ويوزع مخزون البنزين بالتساوى على أصحاب البطاقات · هذا الحل يتجاهل امكانية اختلاف مدى حاجة كل سيارة ، فقد تكون فارغة وقد تكون نصف مملوءة ، وقد تكون كبيرة أو صغيرة ، وقد يكون بعض السائقين قد قضى الليل كله فى الانتظار ، بينما حضر البعض الآخر وقت بدء العمل ·

( ت ) يوضح كل سائق سيارة كمية البنزين التى يحتاجها ، ثم توضع البطاقات فى حقيبة ويختار منها العدد الذى يكفى لتوزيع مخزون المحطة · هذا الحل يتيح لكل سائق فرصة متكافئة مع الآخرين لملء سيارته بدلا من قدر متساو من المخزون · ولهذا الحل أيضا عيوب مشابهة لعيوب الحل الأول ·

( جـ ) رفع سعر البنزين الى الحد الذى يكفى معه المخزون لامداد من يستطيع دفع الثمن · وقد حدث ذلك فعلا فى أمريكا أثناء أزمة الوقود نتيجة للمقاطعة العربية عام ١٩٧٣ · ولكن هذا الحل يحابى الأغنياء ·

( د ) يطلب من السائقين الانتظام فى خط انتظار ، ويعطى كل منهم ما يحتاجه من بنزين طبقا لدوره الى أن ينفذ مخزون المحطة · وقد حدث ذلك فى لوس انجلوس خلال أزمة الوقود عام ١٩٧٩ ، الا أن البعض كان يضطر للانتظار ساعات طويلة جدا · وشعر الكثيرون بالاحباط الشديد وهددوا بالانتقام ·

وأحيانا يمكن الجمع بين أكثر من بديل ، كأن يعطى كل سائق خمسة جالونات طبقا لأولوية حضوره ( أ ، د ) ، أو أن تعطى الأرقام الفردية الوقود فى الأيام الفردية والزوجية فى الأيام الزوجية ( ب ، د ) · والمهم هنا هو أن التبادل الاجتماعى يحدث حين يحتاج الناس الى التعاون للحصول على مطالبهم واحتياجاتهم ، وأن هذا التبادل يتم عادة طبقا لقواعد رسمية أو غير رسمية ، ويتأثر بالمعايير الثقافية السائدة · ويمتد التبادل الاجتماعى الى كل العلاقات الانسانية ، ومنها الخاص

جدا مثل لقاء المحبين ، واتفاقيات الزواج ، ومنهـا غير الشخصى مثـل حجز مقعد فى طائرة ، الخ • ومن القضايا الهامة المثارة فى هذا المجال : من يقرر قواعد التبادل ؟ ومن المسئول عن تفسـيره ودعمه ؟ وترتبط النظرة الى القواعد بمفهوم العدالة من حيث الاجراءات وما تؤدى اليه من حيث اسلوب التوزيع ، ونظرا لأن الظاهرة عالمية ، ولأنها ترتبط أحيانا بانشغال انفعالى قوى ، فقد اهتم السيكولوجيون بدراسـة التبادل الاجتماعى ، وأقاموا النظريات ومنها نظريتـان متنافسـتان • الأولى هى نظرية المساواة والثانية نظرية العدالة أو التناسب equity ويوضح الحلان ( أ ) ، ( ب ) فى المثال السابق تطبيقين لنظرية المساواة ، بينما يمثل الحلان ( جـ ) ، ( د ) تطبيقين لنظرية العدالة • وتنادى بأن الثواب الذى يحصل عليه الفرد من علاقة اجتماعية يجب أن يـكون متناسـبا تناسبا كليا ومباشرا مع اسهامه فى تلك العلاقة • ويفترض أن الأفراد سوف يدركون ذلك على أنه أمر عادل حتى اذا لم يكن ثواب كل منهم متساويا مع الثواب الذى يحصل عليه الآخر ، ولنفترض موظفين أ ، ب يعمـلان فى نفس المكتب أقدميتهـا واحـدة ويحمـلان نفس المؤهلات وانتاجهما واحد ، ويعمـــل كل منهما لنفس العدد من السـاعات فى الاسبوع • فاذا تساوى مرتب كل منهما ، كان ذلك يمثل موقف مساواة• أما اذا قبض أ مرتبا يعـادل مرتب ب مرة ونصف كان ذلك يمثـل موقف عدم عدالة inequity فاذا أدرك كل منهما الموقف بهذه الصورة ، فان ب يحس بالغضب ، أ قد يحس بالذنب وهناك أربع طرق رئيسية للتخلص من عدم العدالة ، ( ١ ) زيادة مدخـلات الطرف المميز كأن يعمل أ عددا من الساعات يزيـد مرة ونصف عن عدد السـاعات التى يعملها ب • وتشير البحوث الى أن الأفراد الذين يحصلون على ثـواب أكبر مما يستحقون ، ينزعون الى زيـادة جهدهم كى يظهـروا بأنهـم يستحقون هذا الثواب الأكبر ، بل ان الناس أحيانا يدركون من يحصل على ثواب أكبر بأن أداءه أحسن ، ( ٢ ) انقـاص مدخـلات الطرف غير المميز فيخفض ( ب ) ساعات عمله بأساليب مختلفة مثل الوصول متأخرا أو مغادرة مكان العمل مبكرا ، واطالة فترات الراحة ، الخ ورغم أن البحوث تشير الى صدق هذا الغرض ، الا أنه يلاحظ أن المدخلات قد تدرك على أنها أقل مما هى عليه فعلا ، فيقلل من قيمتهـا بحيث تبرز نقص الثواب ، ( جـ ) انقاص مخرجات الطرف المميز ، وهو احتمال قد يبدو قليلا فى الواقع العملى ، الا أن بعض التجارب مع الأطفال أوضحت أن الطفل الذى يقاد الى ادراك أن ثوابه أكثر مما يستحقه ، يكون أكثر نزعة الى التبرع من ثوابه بنسبة أكبر مما يتبرع بها الطفل الذى يقاد

الى ادراك أن ثوابه عادل · وتستغل المنظمات الخيرية هذه الظاهرة فتثير في نفوس المتبرعين الشعور بالذنب كي يتبرعوا لمن هم أقل منهم حظا ، ( د ) زيادة ثواب الطرف غير المميز ، وهو أكثر الاستراتيجيات فعالية وأكثرها اشاعة للرضا ·

ويعترض البعض على نظرية العدالة بانها تدعى انطباقها على كل جوانب الحياة وليس على الثواب المادي فقط · كما أن البحوث تشير الى أن الفرد قد لا ينزعج أو قد يكون اضطرابه أقل اذا حقق عدم العدالة مصلحة لهم مما اذا عمل ضد مصلحتهم بالرغم من تظاهرهم بغير ذلك · ويقارن الناس بين نظرية العدالة ونظرية المساواة ( أى عدم التمييز بين الأفراد من حيث استحقاقهم للثواب ) على أساس ان الأولى تدعو الى التنافس بين الأشخاص ليحصل كل واحد على أكبر نصيب ممكن من الموارد المحدودة · وأن من يحصل منهم على نصيب أقل سوف يحس بالحقد والغيرة ، وعلى أساس أن المساواة تدعو الى التعاون وحسن العلاقة بين الناس ، وهذا هو ما يعبر عنه غالبية الناس حين يطلب منهم المقارنة وبخاصة اذا كانت الاجابة علنية · ولكن اذا كان القرار غير علني ، واذا كان الاتصال بين أصحاب القرار ومن يمسهم القرار مؤقتا ، فان الناس غالبا يقررون مبدأ العدالة اى لكل بحسب اسهامه وبخاصة اذا كان القرار يتم بواسطة لجنة حتى لو كانت علنية ، لأن الفرد يحس في هذا الموقف بأنه لن يوصف وحده بعدم الطيبة ·

وتشير البحوث مع الأطفال الى أنهم اذا أدركوا الموقف على أنه تنافسى ، فانهم ينزعون الى تحبيذ العدالة ، ولكن اذا أدركوا أنفسهم بوصفهم فريقا ، فانهم يلجأون الى تحبيذ المساواة حتى اذا كان من يقوم بتحديد نصيب كل فرد قد بذل جهدا أكبر من غيره · ويبدو أن الطفل ينتقل من مرحلة لأخرى في ادراكه لمبدأ العدل ، كما صوره بياجيه ( فى ٧٣ ، ص ٣٢٣ ) ، وقد كشف استعراض لأكثر من خمسين دراسة الى الاعتقاد بأن الأطفال بعامة تحت سن الخامسة ، يتمسكون بمعيار المساواة وذلك بالرغم من أن الطفل الصغير جدا قد يحاول الاستحواذ بكل الثواب لنفسه ، وأن الأطفال بين السادسة والثانية عشرة يتحولون من المساواة الى العدالة ، وأن الأطفال فى الثالثة عشرة وما فوقها هم فقط الذين يحققون العدل الحقيقى بين الثواب والاسهام طبقا لمبدأ التناسب وعدالة التوزيع · والعدالة أكثر تعقيدا من المساواة بحيث قد يصعب على الطفل الصغير فهم العدل وتطبيقه بدقة ، ويرى والستر وزملاؤه ( فى ٧٣ ، ص ٣٢٤ ) أن السهولة الأكبر فى معيار المساواة مقارنا بمعيار العدل عامل مهم فى تفضيل المساواة فى الظروف التالية : ( أ ) حين يتعين

اتخاذ القرارات بسرعة ولا يوجد وقت للمقارنة بين المعيارين ، ( ب ) حين يحتمل أن تكون المفاوضات المتضمنة أليمة ومكلفة ، ( جـ ) حين يكون الثواب ذا قيمة ضئيلة لاتستحق الجهد والوقت ، ( د ) حين يكون الموقف الحالى موقفا خاصا عارضا لايشكل سابقة للمستقبل كما يحدث مثلا فى توزيع مكافآت الرياضيين بعد مباراة ، بعكس الموقف فى العقود الطويلة المدى • ويستبعد كثيرون معيار العدالة فى ظروف ومواقف مثل الصداقة والحب والزواج والعائلة ، الا أن البعض الآخر يرى أنه حتى فى هذه الظروف ، لا يوجد سبب يدعو لاستبعاد معيار التناسب • وقد أوضحت بعض الدراسات صدق هذا الرأى ، حتى فى مواقف الحب، أى أن المحبين يريان أن كلا منهما ينال نصيبا عادلا بطريقة أو بأخرى يتناسب مع ما يعطيه •

وثمة مشكلة تواجهنا فى تطبيق معيار التناسب ، وهى : من له الحق فى تقييم المدخلات وتوزيع المخرجات ؟ لعل أكثر المحكات شيوعا هما المجهود والقدرة ، الا أنه أحيانا تستخدم محكات أخرى مثل السن والمظهر الفيزيقى والمكانة الاقتصادية ، الاجتماعية ، الخ • ومن ذلك مثلا توزيع البنزين بأسبقية الحضور ، أى اعتبار وقت الانتظار من المدخلات ، ولكنا عادة نعتبر أن قصر توزيع البنزين على الاناث مثلا أو على أصحاب العربات الفخمة يشكل تطبيقا سيئا غير مشروع لمعيار التناسب •

## التبادل الاجتماعى بوصفه قضية اجتماعية

**المقارنة الاجتماعية والتبادل الاجتماعى :** يرى فستبخر أن الانسان يقارن نفسه دائما بالآخرين الذين يدرك أنهم مشابهون له على الأبعاد التقويمية الملائمة ، وذلك فى كثير من المجالات مثل الدخل والعمل والمنزل والأولاد والزواج والقدرة والعقائد والمظهر والموقع الجغرافى ، الخ •• وقد بنى ثيبو وكيللى عام ١٩٥٩ نظرية فى التبادل الاجتماعى تقوم على أساس المقارنة الاجتماعية وذلك قبل تقديم آدامز لنظريته فى التناسب عام ١٩٦٥ • وقد بنيت نظرية التبادل الاجتماعى على أساس فكرة بسيطة هى أن الناس مدفوعون الى تعظيم الثواب الذى يحصلون عليه فى علاقاتهم وتحجيم التكلفة ، أى الثواب ـ التكلفة = الربح • وقد وجد أن هذا المؤشر يمكن أن يتنبأ عن عدد من مجالات التبادل الاجتماعى منها الاستقرار الزواجى ( فى ٧٣ ، ص ٣٢٥ ) الا أن هذا المؤشر وحده من حيث قيمته المطلقة ليس هو المحدد الوحيد للتبادل الاجتماعى ، ويجب اعتبار قيمة المؤشر بالنسبة لمستوى المقارنة ، وهو مستوى تحدده

الخبرات الماضية للفرد بتبادلات مشابهة وادراكه للثواب ـ التكلفة التى يتمتع بها الآخرون فى بيئته الاجتماعية المباشرة ، فمثلا ، قد يكون عدم رضاء زوجين عن علاقة تدهورت من موقف كان يعلو فيه صوت الحب على صوت الشجار الى موقف تساوى فيه الصوتان ، قد يكون عدم رضائهما أكبر من عدم رضاء زوجين بدأ الشـجار بينهما منذ اللحظة الأولى ٠ وكذلك يقارن الزوجان أنفسهما بحالة من يعرفونهما من الأزواج ٠ بل امتد مفهوم مستوى المقارنة فى تعريف كيللى وتيبو ليصبح الـ يار الذى يعكس نوعيـة المخرجات التى يحس الفـرد بأنه يستحقها ٠ ويتوقف تقدير الفرد لما يستحقه جزئيا على المقارنة بالآخـرين ، ولكنـه يعكس أيضا تقديره الذاتى لقيمة المدخلات التى أسهم بها فى العلاقة ٠ وثمـة مفهوم آخر هام فى نظرية التبادل الاجتماعى ، وهو « مستوى المقارنة بين البدائل » ، وهو يشير الى مستوى الثواب مطروحا منه التكلفة التى يعتقد الشخص أنه يمكن الحصول عليها خارج اطار تبادل معين ٠ فاذا كان ذلك منخفضا ، فان علاقة تعطى مخرجات أقل من مستوى المقارنة لكل عضو فى جماعته قد تستمر رغم ذلك ، لأن أحـدا منهـم لا يعرف عن بدائل أكثر اثابة ٠ فقد يستمر زواج غير سـعيد مثـلا ، اذا اعتقد الزوجان أن الطلاق سوف يحدث تغييرا فى مواقف حياتهما أشد ايلاما من حياتهما الحاضرة ٠ وقد يفسر ذلك ضيق الأمريكيين بأزمات الوقود فى فترات مختلفة ، وذلك نظرا لعدم توافر بدائل أحسن فى حينها ٠

ويحس الناس بالحرمان النسبى اذا وجدوا أنهم أقل من غيرهم ممن يحسون بالانتماء لهم اجتماعيا أو سيكولوجيا ٠ فقد يـكون الأمريكى الأسود أحسن حالا من السود خارج الولايات المتحدة ، ولكنـه يقارن نفسه بالأمريكيين البيض ، وتختلف استجابات الأفراد للحرمان ، فقد تكون محاولة تحسين الحال عن طريق تغيير العمل ، وقد تكون ظهـور أعراض للاجهاد النفسى مثـل القرحة ، أو محـاولة لتغيير فى النظـام الاجتماعى عن طريق التصويت أو العنف أو الشغب ٠ ويمكن تقسيم هذه الاستجابات الى نوع ذى توجه فردى مقابل توجه اجتماعى ٠ ويؤدى النوع الأول اذا صاحبه الشعور بالاحباط الى ظهور أعراض ، بينما قد يؤدى النوع الثانى الى العنف ٠

## نماذج لدراسة التبادل الاجتماعى ولاعادة بناء العلاقة بصورة تؤدى الى الشعور بالرضا :

يبدو أن قاعدة التبادل قاعدة عالميـة تتمثل فى « العين بالعين والسن بالسن » أو « هات وخذ » الخ ٠٠ وهى قاعدة تكمن وراء كل

النظم القانونية المتقدمة فى العدل ، ولكنها بالرغم من ذلك قد تنهار ٠ وفيما يلى يقدم وليام صامويل ( ٧٣ ، ص ٣٢٩ ) بعض نماذج لدراسة التبادل الاجتماعى وبخاصة فى موضوع « المساومة » و « حل الصراع » وذلك بعد أن يمهد للموضوع بعرض لمفهوم « مصفوفة التفاعل » Interaction matrix يمثل له بتصور فردين ( أ » ، « ب ) يعبر ( أ ) عن احترامه للفرد ( ب ) دون أن يبادله هذا الأخير الاحترام ، أو العكس ، أو يتبادل الفردان التعبير عن الاحترام أو عدمه ٠ بممكن بالاستعانة بمصفوفة التفاعل توضيح المكسب أو الخسارة فى كل حالة ٠ فمثلا ، اذا تبادل الفردان الاحترام فان منهما يكسب من تساوى المكانة ، بل انهما يشعران بتجاذب وتماسك ٠ واذا سحب كل منهما التعبير عن الاحترام للآخر ، فان كلامنهما لن يكسب شيئا ولن تتغير مكانتة أى أن المكسب يكون صفرا ٠ أما اذا عبر «ا» عن الاحترام بينما سحب «ب» هذا التعبير ، فان أ يفقد مكانته بالنسبة للفرد (ب) مقابل مكسب للفرد ( ب ) وبذلك يكون المكسب سلبيا بالنسبة للفرد ( أ ) ، وايجابيا بالنسبة للفرد ( ب ) وهكذا ٠

وقد نجد فى مجال العلاقات الدولية ما يشبه ذلك ، ومنه ما حدث بين أمريكا وايران خلال أزمة احتجاز الرهائن الأمريكيين فى طهران ٠

نموذج مأزق السجين The Prisoner's Dilemma ٠ وتستخدم فى هذا النموذج من لعب المباراة مصفوفة تفاعل شبيهة بمصفوفة التبادل ، وقد استمد اسم النموذج من استراتيجية يفترض ان المدعى العام يستخدمها للحصول على اعتراف من واحد من متهمين بجريمة خطيرة لا يتوفر عليها الدليل الكافى ٠ فيستجوب المدعى كلا من المتهمين على انفراد ويعرض على كل منهما نفس الصفقة ، وهى أنه اذا اعترف بينما لم يعترف الآخر ، فان المدعى يعمل على أن توقع على المتهم الذى يقدم الدليل عقوبة مخفضة تكون غالبا السجن لمدة ستة شهور ، مقابل عشر سنوات للمتهم الآخر الذى لم يعترف ٠ ولكن ما لا يقوله المدعى ربما يجب أن يستنبطه كل من المتهمين ، أنه اذا اعترف كلاهما فان كلا منهما توقع عليه عقوبة السجن لخمس سنوات ٠ ويتمثل الاختيار « التعاونى » فى هذه الحالة فى أن يظل كل من المهتمين صامتا ، اذ سوف يطلق سراح كل منهما لعدم توفر الأدلة ، ولكن الصمت قد يعنى المخاطرة بالسجن عشر سنوات اذا اعترف المتهم الآخر ٠٠ ويتوقع عادة أن كلا من المهتمين سوف يختار الموقف « التنافسى » بالاعتراف خوفا من خيانة الآخر ٠ ولا يسمح للمشتركين فى مباراة مأزق السجين ، مثل المتهمين فى المثال السابق ، بالتحدث كل منهما مع الآخر بصورة مباشرة ، فاذا

استطاعا الاتصال المباشر ، فانه يحتمل أن ييسر لهما ذلك التعاون فى استراتيجية مفيدة لكل منهما • وتؤكد التجارب المعملية صدق هذا الفرض • وكذلك وجد أن مجرد اضافة « تلاقى العيون » يمكن أن يزيد من نسبة الاختيارات التعاونية فى حالة تكرار المباراة ، ولكن سماع التعليقات اللفظية من اللاعب الآخر ، يبدو أنه عامل أكثر حسما • وبالرغم من أن الاتصال يشجع الاختيارات التعاونية ، الا أن الباحثين وجدوا أن الاختيارات التنافسية هى التى تسود ، حتى اذا كان التعاون لا يحمل معه المخاطرة بفقدان المصادر ، وأن الغرض الوحيد من التنافس هو تحقيق كسب أكبر مما يحققه الآخر • ولكن اذا أعدت مصفوفة يكون فيها التنافس من جانب الطرفين عالى التكلفة لكل منهما ، فان معظم الاختيارات قد تصبح تعاونية • ومن الممكن استخدام الكمبيوتر فى هذه المباراة • والاستراتيجيات الأربع الرئيسية هى : ( أ ) التعاون أى تفضيل الاختيارات التعاونية بصرف النظر عن تعاون أو تنافس الطرف الآخر ، ( ب ) التنافس ، أى تفضيل الاختيارات التنافسية بصرف النظر عن سلوك الطرف الآخر ، ( ج ) العين بالعين ، فتتبع اختيار التعاون من قبل اللاعب استجابة تعاونية من قبل الكمبيوتر ، بينما تتبع الاختيار التنافسى استجابة تنافسية وهكذا ، ( د ) العشوائية : فتكون اختيارات الكمبيوتر عشوائية كلية لا يمكن التنبؤ بها من محاولة لأخرى •• ومن النتائج الرئيسية تفوق الاستراتيجيات الثلاث الأولى على الاستراتيجية العشوائية فى استثارة الاستجابات التعاونية ، وأنه كلما اقتربت الاستراتيجية المعينة من التعاون بنسبة ١٠٠٪ ، فان فرصة استثارة الاختيارات التعاونية من جانب اللاعب الآخر تكون أكبر • ومن ناحية أخرى ، فانه حين تكون المقارنة على أساس عدد النقاط التى يمكن لاستراتيجية كسبها للاعب ، فان الاستراتيجية الثالثة يبدو أنها أحسن من غيرها وهناك دراسات تشير الى أن استراتيجيات تبادل التنازلات بقصد التوصل الى اتفاق compromise قد تكون أكثر الاستراتيجيات فعالية فى استثارة التعاون المتبادل فى نفس الوقت الذى تعظم فيه من الثواب ، وفيها يكون التعاون بنسبة ١٠٠٪ فى المحاولات الأولى لاستثارة الاحساس بالثقة ، ويتبعها تحول الى الاستراتيجية الثالثة ( العين بالعين ) • وقد حاول أوسجوود ( فى ٧٣ ص ٣٣٠ ) تطبيق هذه النتائج فى مجال الشئون الدولية مثل قضايا نزع السلاح النووى ، وهو وهو ما أسمى « التدرج فى تبادل تخفيف التوتر » Graduated Reciprocation in Tension Reduction (GRIT).

وهى استراتيجية تسير بخطوات محددة عديدة : تبدأ باعلان عام من طرف

دولة واحدة عن رغبتها فى انقاص التوتر ، يصاحبه جدول بخطوات صغيرة متدرجة تفرضها الأمة على نفسها فى صورة تنازلات ، وينفذ كل تنازل منها فى موعده المحدد بصرف النظر عما اذا كانت الدولة الأخرى قد استجابت بنفس الصورة ، وبشرط أن يكون من الميسور التحقق من أصالة وصدق هذه التنازلات . والفكرة هى أن الأمة الأخرى سوف تتحرر ان آجلا أو عاجلا ، من التشكك فى صدق وواقع الأمة المتنازلة ومن ثم يبدأ معيار التبادلية فى العمل . ومنذ هذه اللحظة ، فان التنازلات سوف تكون متبادلة بدلا من أن تكون من طرف واحد ، ويقل التوتر الى الحد الذى يصبح معه نزع السلاح امكانية حقيقية . ويحذر أوسجوود من مخاطر الدعوة الى نزع السلاح من جانب واحد بوصفه وسيلة لاستثارة تعاون طرف آخر مسلح بصورة مكثفة ، وهو يؤكد أن التنازلات الأولى من طرف واحد يجب أن تكون تنازلات صغيرة لاتهدد أمن الدولة . فاذا استجاب الطرف الآخر لهذه التنازلات بعمل عدوانى ، فان استراتيجية GRIT تدعو الى رد فعل محسوب على مبدأ العين بالعين .. ولكن اذا استجاب الطرف الآخر بتنازل ، فان هذا العمل يجب أن يقابل بعمل متكافىء معه تماما ، ذلك أن التجاوز فى التنازلات أو فى ردع العدوان يقلل من الشعور بالثقة ويعوق التقدم نحو الاختيارات التعاونية .

**مباراة نقل البضائع أكمى ـ بولت :** وتمثل موقفا معمليا شائعا لدراسة التعاون والتنافس وحل الصراع . وقد أعد هذا النموذج دويتش وكراوس وأسمياه مباراة أكمى ـ بولت فى نقل البضائع بالشاحنات Acme-Bolt Trucking Game . وقد استخدما فى المباراة موظفات فى شركة تليفون قسمن الى أزواج ووضعن فى مقصورات منفصلة بحيث لا يستطعن التحدث بعضهن مع البعض الآخر . وتقوم كل واحدة بدور صاحبة شركة للنقل الأولى اسمها أكمى والثانية بولت وتحاول نقل البضائع فى اتجاه مضاد لاتجاه الأخرى على طريق مفرد وقد وعدت كل شركة بالدفع الفورى عند اتمام نقل البضائع الى المكان المقصود ، ولكن كان عليها أن تدفع سنتا واحدا عن كل ثانية من وقت النقل . ولذلك فانه اذا تعدى وقت النقل حدا معينا ، فان الشركة سوف تخسر بدلا من أن تكسب فى عملية النقل . ونظرا لأن الطريق المفرد هو الأقصر ، فان كل طرف يحاول النقل عن هذا الطريق ، ولكن يزيد احتمال أن يواجه كل من الطرفين الآخر فيتوقف كل منهما ، وبذلك يفقدان الكثير من الوقت .. وهناك طرق أخرى بديلة لكل منهما ، ولكنها طويلة ومتعرجة يؤدى اتباعها حتما الى خسارة مادية ولا يمكن تحقيق ربح الا باتباع الطريق المفرد بنجاح . وفى المحاولات الأولى فى المباراة ،

يغلب أن يسرع كل من الطرفين الى الطريق المفـــرد ثم تتوقف الحركة عندما يواجه كل منهما الآخر فى انتظار من يبدأ فى التراجع • وأخيرا ، وبعد تردد يتراجع أحد الطرفين ليفسح الطريق أمام الآخـر ، وبعدها يتقدم الطرف المتراجع الى غايته من خلال الطريق المفرد وفى هذه المحاولات الأولى ، كان كل من الطرفين يأخذ وقتـا طويلا للتخلص من المواجهـــة مما يلحق بكل منهما الخسارة ، وقد وجد فضلا عن ذلك أن عددا قليلا جدا من أطراف المباراة كان لديهم استعداد للتراجع بصورة دائمة ، وأنه فى كل مرة يتراجع فيها طرف ، فانه يصر فى الجولة التالية على أن يتراجع الطرف الآخر ، وتؤدى هذه الاستجابات فى النهاية الى نمط من التعاون يمثل الاستراتيجية الوحيدة التى تضمن ربحـا متبادلا للطرفين ، وقد حقق كل من الطرفين باتباع هذه الاستراتيجية فى المباراة ربحا مقداره حوالى دولار •• وفى أجزاء أخرى من التجارب كان يعطى أحد الطرفين سلاحا يملكه وحده ، وهو بوابة تقفل الطريق المفرد ، أو يعطى كل من الطرفين بوابة ، وفى هذه الحالة الأخيرة كان ينـدر أن تـكون الحلول تعاونية ، وكان الحل الشائع هو اســتخدام الطريق الأطول ، ولذلك خسر كل من الطرفين أكثر من أربعة دولارات • ويفسر دويتش وكراوس هذه النتائج بأنها تشير الى أن المتفاوضين الذين يملكون أسلحة كما هو الحال بالنسبة للدول فى المواقف الحقيقية ، ينزعون الى الانخراط فى مواجهات غير مجدية وفى تهديدات ، بينما يمكن للمفاوضات بغير تهديد السلاح أن تكتشف استراتيجيات مفيدة للطرفين عن طريق التعاون • وقد يوجه نقد الى هذا الاستنتاج على أساس أن اللاعبين فى المباراة لم يكن يسمح لهم بالاتصال المباشر ، الا أن تكرار المباراة مع الســماح بحـرية الاتصال أوضح أيضا أن التعاون وتبـادل المنفعة كانت تقل فرصتهما بامتلاك الطرفين للأسلحة • وكذلك فان المشتركين فى هذه المبـاراة كانوا يلعبون فى ســبيل نقود وهميـــة ( ماركات ) بينما يتفاوض الدبلوماسيون وأطراف النزاع فى العلاقات الصناعية مثلا فى قضـــايا مصـيرية • وقد كشفت بعض البحوث عن أن اللعب فى ســبيل مال حقيقى يزيد من فرص التعاون فى هذه المباراة ، الا أن باحثين آخرين يشككون فى ثبات هذه النتائج • ويخلص صامويل ( فى ٧٣ ) من هذا العرض الى أنه بالرغم من أنه لا يمكن التعميم تعميما كليـا من هـذه المباريات الى مواقف الحياة الحقيقية ، الا أنه يمكن القول بأن التهديد وامتلاك السلاح بواسطة الأطراف المتنازعة قد يضيف صعوبات فى طريق تحقيق التوفيق والتعاون •

وهناك نماذج أخرى لن يتسع المجال لعرضها ونكتفى بالاشـــارة

الى نموذج واحد منها يسمى مباريات التكتلات Coalition Games ( فى ٧٣ ، ص ٣٣٣ ) ٠

**بعض العوامل الاجتماعية والسيكولوجية فى المساومة وحل الصراع :**

يطلب من الأفراد فى بعض دراسات المساومة التظاهر بأنهم يبيعون أو يشترون سلعا مثل السيارات المستخدمة ، أو أنهم يساومون باسم ادارة مصنع أو باسم العاملين فيه فى مشكلة من مشكلات العلاقات الصناعية مثل خلاف على الأجور ٠ وقد يطلب من الأفراد فى دراسات أخرى استخدام دولارات وسنتات حقيقية ويسمح لهم الاحتفاظ بما كسبوه منها ، ومن النتائج العامة التى أدت اليها مثل هذه الدراسات أنه حين يظهر الخصم استعدادا لتقديم تنازلات ، فانه يتعين الاستجابة لهذه اللمحة التعاونية بتقديم تنازل صغير أقل من حجم التنازل الذى قدمه الخصم ، وأنه من الضرورى ألا يبادىء المساوم بطلبات فيها تطرف ومغالاة لأن ذلك قد يدفع الطرف الآخر الى التخلى عن المساومة كلية ٠ ولكن يبدو أن البدء بتقديم طلب قوى مع تنازلات صغيرة هو أحسن استراتيجية للحصول على أفضل نتيجة ٠ الا أن التعاون الاستسلامى يؤدى عادة الى استغلال الطرف المتعاون ، وذلك الا اذا كان الفرد قويا ويشرح للطرف الآخر أسباب تفضيله للتعاون ، اذ يزداد فى هذه الحالة احتمال تبادل التعاون بين الطرفين ٠

ويبدو بعامة أن المساوم القوى بمصادره ، أو الطرف الذى تتوفر لديه أسباب تدعوه الى الاعتقاد بأنه قد سعى الى تحقيق تسوية تعاونية ، يبدو أنه يفضل توزيعا للثواب فى ضوء معيار التناسب بينما يفضل الطرف الأضعف أو الأقل انتاجا التمسك بمعيار المساواة ، ومن الواضح أن ما يحكم تفضيل الشخص لطريقة فى توزيع الثواب على طريقة أخرى هو الرغبة فى تحقيق أفضل نتيجة ٠ والبديل لذلك هو أن تفرض قاعدة معينة لتوزيع الثواب فى اطار المعايير الاجتماعية أو طبقا لأحكام اطراف خارجية وذلك بصرف النظر عن تفضيلات القائمين بالمساومة ٠

ويكون المتفاوضون فى مواقف الحياة الطبيعية أو اللاعبون فى مباريات المساومة فى معمل علم النفس الاجتماعى ، مدفوعين بقدر كبير الى « انقاذ ماء الوجه » وعدم الظهور بمظهر الضعيف أو غير الحكيم ، مما يؤدى مع الرغبة فى تعظيم الأرباح الى التصادم كما رأينا فى مباراة نقل البضائع : أكمى ـ بولت ، ويمكن أن يكون طرف ثالث ذا قيمة كبيرة فى التخلص من مثل هذا الموقف عن طريق تقديم وجهة نظر من

منظور خارجي لما هو « عدل » كما أنه يسمح بتنازلات من الطرفين بصورة غير مباشرة عن طريق الوسيط ، ويتمثل هذا الدور فيما قام به الوسيط الجزائري خلال أزمة الرهائن الامريكيين بين ايران وأمريكا وتشير البحوث الى أن الوسيط الذى يكون موضع ثقة من الطرفين ، والذى يدرك من كل منهما على أنه كفء وغير متحيز أقدر على القيام بدوره والحصول على تنازلات متبادلة من الطرفين ترضى كل منهما وبخاصة اذا كان يعمل تحت ضغط عامل وقت محدد ٠

## عوامل الشخصـــية فى التبـادل الاجتماعى وفى المســاومة :

من الواضح أن الالتزام القوى بمعيار « التناسب » أو معيار « المساواة » فى توزيع الثواب أو المصادر ، يشكل عاملا مؤثـرا فى المســاومة وفى محـاولات التوفيق ٠ الا أن هنـــاك عوامل شخصية قد يـكون لهـا دورها ومنها :

**التوجه الدافعى :** ويقســـم الباحثون المسـاومين الى ثلاثة أنـواع رئيسية هى : المتعاونون وهم الذين يجاهدون لتحقيق أقصى ثواب ممكن لخصومهم ولأنفسهم ، المتنافسون ، وهم الذين يسعون الى تعظيم ثوابهم وفى نفس الوقت تقليل ثواب خصومهم والفرديون وهم الذين يهمهم تحقيق أقصى ثواب ممكن لأنفسهم ولا يهمهم ما اذا كان الخصم يحقق ربحا أم خسارة ٠٠ وقد وجد أنه يمكن باستخدام الكمبيوتر فى المباريات حث المتبارين من خلال تنويع التعليمات المعطـاة لهـم على السلوك فى المساومة طبقا للتعليمات ، تعاونية او تنافسية أو فردية ، كما وجد أن المتعاون يسلك مسلكا تعاونيا ١٠٠٪ استجابة لاستراتيجية تعاونية ، ولكن تقل نسبة التعاون استجابة لاستراتيجية « العين بالعين و ٠٠ » أو لاستراتيجية تنافسية ٠ وكان الفرديون أكثر تعاونا ( بنسبة ٦٠٪ ) استجابة لاستراتيجية « العين بالعين و ٠٠ » أو لاستراتيجية تنافسية ، وكان المتنافســـون غير متعاونين بعامة بصرف النظر عن استراتيجيـة الخصم ٠ وكذلك يتوقع الأفراد من كل الأنواع الثلاثة أن يستجيب لهم الأفراد بنفس الاستراتيجية التى ينبعونها ٠

**الميكيافيلية :** وهى سمة فى الشخصية تؤدى بالفرد الى أن يسعى الى تحقيق أهداف ذاتية بصرف النظر عن الوسيلة المستخدمة أو بصرف النظر عن الاعتبارات الخلقية ٠ وقد أعد كريستى وجايس ( فى ٧٣ ، ص ٣٢٧ ) مقياسا من نوع اختبارات الورقة والقلم لقياس هذه السمة ووجدا أن أصحاب الدرجات العالية على هذا المقياس كانوا أكثر نجاحا بصورة متسقة عن أصحاب الدرجات المنخفضة فى الحصول على نقط فى

مباريات التكتلات • ويبدو أن أصحاب الدرجات المنخفضة كانت تعوقهم اعتبارات خلقية حالت بينهم وبين الانسحاب من اتفاقات غير مريحة ، كما أنهم كانوا أقل استعدادا للانخراط فى مناقشات ومناورات حول من يجب أن يحصل على ماذا • الا أن كريستى وجايس وجدا أن أصحاب الدرجات المرتفعة يمكن أن يكونوا أكثر تعاونا من أصحاب الدرجات المنخفضة اذا جعلت الحوافز المالية التعاون أكثر جاذبية ، أى أنهم كانوا فرديين يهمهم تحقيق أكبر ربح لأنفسهم بصرف النظر عن العواقب بالنسبة للطرف الآخر •وتشير بعض البحوث فى المجتمعات الغربية الى أن الاناث بعامة أكثر ميلا الى التعاون والى معيار المساواة من الذكور • ولكن النتائج فى هذا المجال متناقضة •

## الصراع وطرق التخفيف من حدته

### الوقوع فى المصيدة :

لماذا يجد من بيدهم اتخاذ القرار أنفسهم أحيانا فى موقف يتصاعد فيه الصراع الى الحد الذى يشعرون فيه أنهم لن يستطيعوا الفكاك من قبضته ، سواء فى مجال العلاقات بين الأفراد أو الجماعات أو الدول ؟ أطلق على هذه الظاهرة مصطلح « الوقوع فى المصيدة » entrapment ( ٧٦ ، ص ٦٥١ ) وهى ظاهرة كانت ولاتزال موضع اهتمام الباحثين فى علم النفس الاجتماعى بعامة وفى المجال السياسى بخاصة ، نظرا لشيوعها ولأهمية تأثيرها • ومن أمثلتها • صعوبة تقرير انهاء انتظار صديق لم يحضر فى موعده وكان متوقعا منه أداء خدمة عند حضوره ، التردد بين المشى الى لقاء وانتظار قد يطول للاوتوبيس ، هل الأفضل بيع أرض مملوكة أم الانتظار أملا فى ارتفاع ثمنها ؟ الانفصال بالطلاق أم العيش معا رغم مرارته ؟ هل الأفضل شراء سيارة جديدة أم استمرار الصرف على صيانة السيارة القديمة ؟ لماذا يصعب انهاء الحرب بين دولتين ؟ لماذا كان هذا التردد الطويل فى افشاء السوق المصرفية الحرة ؟ البقاء فى عمل تكرهه أم تركه ؟ الخ •• ويعرف الوقوع فى المصيدة بأنه العملية التى يجد فيها فرد ( أو جماعة أو دولة ) نفسه ملتزما التزاما مبالغا فيه بمسار فعل ، نتيجة استثمار الوقت والطاقة وتقدير الذات أو الكبرياء • وهكذا فقد يجد طرفان كل منهما نفسه فى مصيدة يصعب الفكاك منها ، لأن كلا منهما يريد الحصول على ثمار ما بذله من جهد ومال ووقت وخوفا من فقدان ماء الوجه • وتتميز الظاهرة بعدد من الخصائص منها : ( ١ ) النظر الى نفس المصدر سواء كان وقتا أو مالا أو حياة بشرية ــ بوصفه استثمارا أو تكلفة ،

يرجى أن يؤدى الى زيادة فرص الوصول الى هدف من ناحية ، ولكنه تكلفة فى الوقت والجهد وربما الحياة من ناحية أخرى ، ( ٢ ) تزايد التكلفة بمرور الوقت وباستثمار مصادر اضافية ، ولكن يتزايد أيضا القرب المفترض من تحقيق الهدف ، وبذلك تزداد حدة الصراع بالنسبة للفرد أو الجماعة أو الدولة باستمرار البقاء فى مثل هذا الموقف وبازدياد استثمار المصادر ، ( ٣ ) مع ازدياد الصراع تزداد الضغوط للحل اما عن طريق التخلى عن الموقف قبل فوات الأوان أو بالالتزام بالصمود حتى النهاية . والمرجح غالبا هو الأخذ بالحل الثانى أى الالتزام الكامل ، وذلك بعد بذل كل ما بذل من تضحيات .

ولم تكشف البحوث بعد الشىء الكثير عن أسباب هذه الظاهرة ، الا أن الباحثين لاحظوا أن الناس يغلب أن يقعوا فى المصيدة اذا ، ( ١ ) لم يحددوا مقدما مدى انشغالهم وتورطهم ، ( ٢ ) يقيمون هذه الحدود ولكن يحتفظون بها لأنفسهم دون اعلانها ، ( ٣ ) يخشون بقوة فقدان ماء الوجه ، ومنهم من اعتقد فى التجارب أنه تحت الملاحظة ( ٤ ) تشتت الانتباه عن تكلفة الانشغال المستمر . ولذلك ، فانه يحسن لتفادى الوقوع فى المصيدة الاعلان المسبق للحدود التى يلتزم بها الفرد ، وألا يهتم كثيرا بالظهور بمظهر معين ، وأن يحيط نفسه بما يذكره دائما بالتكلفة .

**كيف يمكن حل الصراع ؟** يقصد بحل الصراع conflict resolution بين الأفراد أو الجماعات أو الدول ، التوصل الى حالة تنتفى فيها أسبابه ، وتنتفى معها احتمالات قيامه مستقبلا . ولكن ذلك يمثل حالة مثالية . ولذلك ، فانه قد يكون من الأفضل الحديث عن تخفيف حدة الصراع conflict reduction وهو حالة تقل فيها درجة الصراع فى العلاقة لفترة قصيرة أو طويلة ، الا أنها يمكن اذا استمرت لمدة طويلة أن تتحول الى حل للصراع . وفيما يلى بعض الطرق للتخفيف من حدة الصراع ( فى ٧٦ . ص ٦٥٥ ) .

**( ١ ) الاستعانة بالأهداف العليا والتهديدات المشتركة :** فى سلسلة تجارب مظفر شريف وزملائه فى معسكرات الصيف ( الفصل السادس ) حاول الباحثون تخفيف حدة الصراع بين الفريقين بطرق عديدة منها : تحسين صورة كل فريق أمام الفريق الآخر عن طريق اعطاء معلومات طيبة ، اقامة مباريات يتنافس فيها الفرد مع أفراد من فريقه أحيانا ومع أفراد من الفريق الآخر أحيانا أخرى ، وزيادة فرص الاتصال بين الفريقين ، الخ . الا أن كل هذه الطرق فشلت ، ولم تبدأ

حدة الصراع بين الفريقين تخف الا حين وجد الفريقـان أنهما يتباريان معا مع فريق ثالث خارجي ، وكذلك حين وجدا أنهما يتعين عليهما التعاون معا لسحب الحافلة المعطلة التي تقلهما الى مكان المعسكر • ويعنى ذلك أن الاستعانة بالأهداف العليا ومواجهة التهديدات المشتركة يمكن أن تخففا من حدة الصراع • وقد مهد ذلك الطريق للتعاون فى أمور أخرى منها مثلا الاسهام المادى لتأجير فيلم مشوق للفريقين معـا ، كما بدأت العلاقات بين أفراد الفريقين تتحسن • وهكذا ، يمكن القول بان مجرد توفير فرص الاتصال بين جماعتين حتى في الظروف السارة لا يكفى وحده للتخفيف من التوتر القائم بين جماعتين ( كمـا هو الحال فى التعصب العنصرى مثلا ) ، ولكن مواجهة الجماعتين لتهديد مشترك أو لموقف يحتم عليهما العمل معا لتحقيق هدف ، يكون غالبا أكثر فعالية •

( ٢ ) **الاتصال الفعال :** تشير البحوث الى أن الاتصال بين جماعتين يكون فعالا حين يكون موجها ومحدد الهدف ، كأن يطلب من كل جماعه مثلا : « التقدم باقتراح تعتقد أنه معقول ويمـــكن أن يكون مقبولا من الطرفين » • فاذا تحقق مثل هذا الاتصال فانه يغلب أن يؤدى الى التخفيف من حدة الصراع •

( ٣ ) **استخدام ممثلى الجماعات :** وهو اجراء يغلب أن يستعان به للتخفيف من حدة الصراع بين الجماعات او بين الدول • ويغلب أن يكون ممثلو الأطراف من القادة ، أو من ذوى الشأن فى جماعاتهم • وتشـير البحوث الى أن هؤلاء الممثلين يغلب أن يتعرضوا لضغوط قوية من جانب الجماعات التى يمثلونها لعدم تقديم أى تنازلات • ولذلك ، فانه لكى يكون هذا الاسلوب فعالا ، يتعين على الممثلين التعرف على مايمكن للجماعة التى يمثلونها قبوله أو عدم قبوله ، ثم عليهم اما الالتزام بهذه الحدود أو اعداد الجماعة للتنازلات • كما يتعين أن يكون الممثلون للجماعات من القوة الشخصية بالقدر الذى يمكنهم من الصمود أمام النقد •

ومن أمثلة الاستعانة بكل من الاتصـــال وممثلى الجماعات ، تلك التجارب التى قام بها كلمان وكوهين ( فى ٧٦ ، ص ٦٦١ ) باستخدام ما يسمى ورش الصراع Conflict Workshops فى جامعة هارفارد ، والتى جمعت فى بعضها بين أربعة أفراد غير رسميين من كل من مصر وفلسطين واسرائيل • وكانت تبـدأ بأن يناقش الباحثون مع كل طرف على حدة القضايا التالية : التكلفـة والعائد من استمرار الصراع مقابل حله ، ادراك كل طرف لوجهة نظر الطرف الآخر فى الصراع والقضايا الأساسية ؟ الفروق بين وجهتى النظر ، مدى الحلول الممكن قبولهـــا

للتخفيف من الصراع ، وقائمة بالخطوات التى قد يتعين اتخاذها للوصول الى تسوية نهائية • وخلال الورشة يطلب من الأطراف الالتزام بتحليل الصراع بدلا من الدفاع عن مواقعها ، والتقدم بأفكار جديدة وبدائل بدلا من اعادة تأكيد المواقف المعروفة • وفى هذا السبيل ، تعتبر كل المقترحات مؤقتة ، ويحتفظ بسريتها داخل الورشة بحيث لا يعلن عنها الا بموافقة كل الأطراف ، وفى تقدير كوهين ، فان من علامات فعالية مثل هذه الورش حضور كل الممثلين واستمرارهم فى الورشة حتى نهايتها • الا أن الصراع بالطبع لا زال قائما ، بل انه يزداد حدة فى بعض المواقع • وفى تقدير كوهين ، لن يكون لمثل هذه الورش التأثير الكافى الا اذا شملت أعدادا كبيرة من الأفراد ذوى النفوذ • وقد تكون الاجتماعات التى تعقد من فترة لأخرى فى مواقع مختلفة بين ممثلين فلسطينيين واسرائيليين من هذا القبيل ، غير أنه يلاحظ أن الممثلين الاسرائيليين معرضون للمساءلة القانونية ، كما أن بعض الفصائل الفلسطينية تدين مثل هذه الاجتماعات •

( ٤ ) **تجزئة الصراع :** وهذا هو ما حدث فى مفاوضات كامب دافيد بين مصر واسرائيل ، اذ قسمت المشكلة الكبرى وهى السيادة على الأرض الى مشكلات جزئية مثل : اعادة سيادة مصر على سيناء ، كفالة الأمن لاسرائيل فى حدودها الجنوبية واقامة علاقات دبلوماسية بين البلدين •

( ٥ ) **التدرج فى تبادل تخفيف التوتر :** GRIT وقد سبق مناقشة هذا السلوك فى التخفيف من حدة الصراع ، والذى وضحت قيمته فى الحصول على تنازلات من الأطراف المتصارعة • وقد أوضح تحليل قام به اتزيونى ( ٧٦ ، ص ٦٦٧ ) أن اتباع ما يقرب من هذا الاسلوب فى واقع العلاقات بين الأمريكيين والسوفيت أيام حكم كينيدى ( بين يونيو ونوفمبر ١٩٦٣ ) قد أضاف ما يثبت فعالية هذا الاسلوب •

( ٦ ) **تدخل طرف ثالث :** هو يشبه الحكم فى مباراة أو تدخل قوة عظمى أحيانا لفض النزاع ، ولكن الطرف الثالث يمكن أن يستعين بأى اسلوب من الأساليب السابقة للتخفيف من حدة الصراع ، وتتعدد وتتنوع الأدوار التى يمكن أن يقوم بها الطرف الثالث ، وكذلك الظروف التى يعمل فيها والشروط التى يعمل بمقتضاها • وتشير البحوث الى أن فعالية الطرف الثالث يمكن أن تتحقق من خلال :

( أ ) محاولة تعديل البنيان الفيزيقى والاجتماعى للصراع • فمثلا ، قد يهيىء الطرف الثالث فترة لتهدئة المشاعر ، كما يمكنه اتخاذ قرار فى

صواب أو خطورة عقد اجتماعات علنية مقابل عقد اجتماعات مغلقة قد تظهر أحد الطرفين بالضعف أو نقص الكفاءة على الأقل فى بداية الاتصالات • وحين تبدأ بشائر الاتفاق على المبادىء تلوح فى الأفق . فقد يمكنه جعل الاجتماعات علنية • وكذلك قد يقرر الطرف الثالث اختيار مكان محايد لعقد اللقاءات ، كما أنه قد يقرر ضرورة وضع حد زمنى للوصول الى اتفاق اذا رأى ذلك صوابا وأنه يمكنه فرضه • ولكنه قد يجد أن أحد الطرفين يحاول استغلال هذا الحد الزمنى أملا فى استسلام الطرف الآخر ، فيقرر الطرف الثالث تأجيل أو الغاء الحد الزمنى ، ويمكن للطرف الثالث الاستعانة بكل المصادر المتاحة من خلال الجماهير والرأى العام ومن خلال التهديد بانهاء تدخله اذا لم يتحقق تقدم مناسب • وقد يستطيع الطرف الثالث اغراء الطرفين بالمساعدات اذا توصلا الى اتفاق ،

( ب ) تعريف القضايا واعادة صياغتها وترتيب أولوياتها والبحث عن حلول بديلة للصراع • ويرتبط كل ذلك بدرجة حدة الصراع وعمقه ، فقد يؤدى الكشف المتعمق عن أسباب وأبعاد الصراع فى مرحلة مبكرة الى الشعور باليأس • ويستطيع الطرف الثالث تجزئة الصراع وتحديد نقاط الاتفاق والخلاف ووضع الصراع فى اطار أوسع مشترك واهتمامات وقيم تجمع بين الطرفين • ويستطيع الطرف الثالث أن يهيىء الفرصة لكى ينفس كل من الطرفين عن مشاعر الغضب ، كما أن تقديم تنازلات من الطرفين استجابة لطرف ثالث يغلب أن يكون أكثر قبولا منهما ولا يظهرهما بمظهر الطرف الضعيف • ويمكن للطرف الثالث أيضا اذا كان ذلك فى ميسوره ، تقديم الضمانات اللازمة لتنفيذ الاتفاق • وفى كل الحالات يتعين بالطبع أن يكون الطرف الثالث موضع ثقة الطرفين ، وأن يحاول قدر الامكان ألا يقلل من استقلاليتهما كى يشعرا بأن القرار هو قرارهما وليس قراره هو •

ولعل خير ما يمكن أن نختتم به هذه المناقشة لموضوع الصراع فى المجال الدولى ، التحليل الذى قدمه مورتون دويتش (*) للصراع القائم بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى ، وهو صراع يهدد العالم كله ، وذلك لكى تتبين لنا أهمية تكثيف الدراسات النفسية فى هذا المجال ، يقرر دويتش أن الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى متورطان فى عملية اجتماعية فرضية تسوقهما بلا هواده ، وبلا رحمة الى ارتكاب أفعال وردود أفعال تزيد يوما بعد يوم من احتمالات حدوث كارثة نووية ، وذلك نتيجة التنافس الخاطىء على زعامة العالم ، ومشكلات الأمن

---

(*) مرجع سابق ( ص ١٨ ) •

الناشئة عن هذا التنافس ، والجمود الفكرى الناشىء عن الايديولوجية التى يتمسك بها كل منهما ، وهى ايديولوجية تتسم باعتقاد كل منهما أنه يمثل اله الخير وأن خصمه يمثل اله الشر ، واتجاه اللعبة بين العملاقين الى متسكلات الأمن مما يؤدى الى تحول الصراع بينهما من صراع بين المكاسب والخسائر الحقيقية الى صراع نظرى مجرد حول صور خيالية للقوة تستخدم فيه القذائف النووية ، وأخيرا نتيجة المشكلات والصراعات الداخلية فى كل منهما التى تتفاقم بسبب تفاقم الصراع بينهما • واذا كان لنا أن نعلق على تحليل دويتش ، فاننا نأمل أن تكون جهود السلام الحالية بين المعسكرين الشرقى والغربى بشير خير بالانفراج الدولى •

## المآزق الاجتماعية

ازداد الاهتمام فى السنين الأخيرة بدراسة « المآزق الاجتماعية » Social Dilemmas من قبل العلماء ورجـال السـياسة والحـكم والاقتصاد ، وبخاصة دراسة المآزق التى تنشأ عن الانفجـار السـكانى واستنزاف الموارد والتلوث، وتتميز هذه المآزق بخاصيتين رئيسيتين هما: ( أ ) أن كل فرد يتلقى عائدا نتيجة اختيار لا يتفق مع المصلحة العامة ( ومنها مثلا الاختيارات المتعلقة بعدد الأطفال الذين ينجبهم ، أو باستهلاك الطاقة ، أو السلوك المؤدى الى تلوث البيئة ، الخ ) أعلى من العائد الذى يتلقاه نتيجة اختيار تعاونى يتفق مع المصلحة العـامة ، بصرف النظر عما يفعله الأفراد الآخرون فى المجتمع ، ولكن ( ب ) أن يكون كل أفراد المجتمع أحسن حالا اذا تعاونوا عما اذا سعى كل منهم الى تحقيق مصلحة خاصة مباشرة • ويتفق الكثير من المفكرين على أن أشد مشاكلنا الحاحا هى نتاج لهذه المآزق ، اذ تتراوح الطرق المتبعة لدفع الناس الى التعاون من فرض الدكتاتورية الى مناشدة الضمير • ويمـكن أن نلخص مقدما نتائج البحوث • فى طرق دفع الناس الى التعاون فى مواقف « المآزق الاجتماعية » فى ان العاملين الهامين هما : ( أ ) يجب أن يفكر الناس وأن يفهموا طبيعة المآزق ، بحيث يمكن للاهتمامات الخلقية والمعيـارية • والغيرية بالاضافة الى الثواب الخارجى أن تؤثر فى السلوك ، ( ب ) يجب أن تتوفر الأسباب لاعتقاد الناس أن الآخرين سوف لايسلكون المسلك الذى لا يتفق مع المصلحة العامة ، ذلك أن الفرق فى العائد للناس قد يكون على المدى القصير فى صف العمل للمصلحة الخاصة بصرف النظر عما يفعله الآخرون ، الا أن العائد المطلق سـوف يكون أعلى اذا تعاون الآخرون • وتستند فعالية هذين العاملين ، كما تستند امكانات السلوك التعاونى فى كل مواقف المآزق الاجتماعية الى رفض مبدأ أن « الجشع والطمع الاقتصادى لايمكن اشباعهما » •

وتتعدد الشواهد على صدق خاصيتى المأزق الاجتماعى اللتين سبق ذكرهما · فالناس يطلب منهم الاقتصاد فى استهلاك المياه والطاقة والحد من الاستهلاك وعدم اختزان السلع · فيحتج كل فرد منهم بأن سلوكه هو له أثر محدود فى تفاقم الأزمة لا يبرر التضحية براحته · ولكن اذا أصر كل واحد منهم على مسلكه ، فان الكارثة سوف تحل فى الطاقة وفى المياه وفى الصرف الصحى وفى الأرض عن طريق تجريفها أو تبويرها ، الخ · واذا طبق مثل هذا المنطق ، فان الجندى فى موقع المعركة سوف يقدر أنه يكون أكثر أمانا اذا لم يخاطر بحياته ، فاذا لم يقدم على هذه المخاطرة أحد ، فسوف تحل الكارثة بهم جميعا ، وسوف يكون المصير الهزيمة أو القتل أو الأسر · وكذلك اذا أصر كل عامل أو موظف على زيادة الأجر ، فسوف تكون النتيجة تضخما يعانى منه الكل وينطبق نفس القول على مشكلات أخرى كثيرة تعانى منها البلاد النامية بخاصة ومنها الانفجار السكانى والتلوث واستنزاف الموارد وانخفاض مستويات البحث العلمى ، الخ ·· ونظرا لأن هذه المشكلات عامة يرتبط بعضها بالبعض الآخر ، فقد استرعت اهتمام العلماء والمفكرين · وربما كان من أشد كتاباتهم تأثيرا مقال لجاريت هاردين بعنوان « تراجيديا العموم » نشر فى مجلة العلم ( سيانس ) عام ١٩٦٨ ويرى هاردين أن الانسانية فى العصر الحاضر ، ونتيجة للقدرة على زيادة السكان وزيادة استخدام الموارد ، تواجه مشكلة شبيهة بالمشكلة التى واجهت قبائل الرعاة التى تستخدم مراعى مشتركة · فالراعى الفرد يتساءل : ما هى المنفعة لى اذا أضفت حيوانا الى القطيع ؟ » هذه المنفعة لها مكونان أحدهما ايجابى والآخر سلبى : مكسب يتحقق عند بيع الحيوان المضاف ، وتكاد المنفعة الايجابية تكون + ١ ، ومكون سلبى نتيجة زيادة استغلال المرعى ، وهى نتيجة يشارك فيها الجميع · والمنفعة السالبة لأى قرار يتخذه صاحب قطيع تكون فقط كسرا من ــ ١ · فاذا أضاف صاحب القطيع المنافع الجزئية معا ، توصل الى نتيجة منطقية هى اضافة حيوان آخر الى القطيع · ولكن مثل هذه النتيجة يتوصل اليها كل صاحب قطيع آخر يشارك فى العموم ، وهنا مكمن التراجيديا · ذلك أن كل راع يحبس فى نظام يرغمه على زيادة قطيعه دون حدود فى عالم محدود ، ويكون الخراب هو ما يندفع اليه الكل ، كل يسعى الى مصلحته هو فى مجتمع يؤمن بحرية العموم ·

ويقترب بلات ( فى ٢٣ ص ١٧٣ ) فى مفهومه « المصيدة الاجتماعية » Social trap من مفهوم المأزق · وينشأ موقف المصيدة الاجتماعية حين يؤدى السلوك الذى ينتج عنه ثواب مباشر الى عقاب على

المدى البعيد . والكثير من التقدم التكنولوجي الجديث قد يشكل مصيدة، ومن ذلك مثلا : الظهور السريع للتأثيرات الطيبة لاستخدام مبيد حشرى مثل د.د.ت (D.D.T.) ، ثم ظهور تأثيراته الخطيرة بعد عدد من السنين . بل اننا قد نعلم منذ البداية بخطورة أعمالنا ولكننا نتجاهل عنصر الزمن . ومن أمثلة ذلك على المستوى الفردى : التدخين والافراط فى الأكل وفى الشراب . أما على المستوى الاجتماعى ، فان معظم المآزق الاجتماعية هى مصائد اجتماعية ، ولكن ليست كلها ، كما أنه ليس من الضرورى أن تتضمن كل المآزق الاجتماعية الفجوة الزمنية .

ويتضح مما سبق أن طرق معالجة المآزق الاجتماعية لا تختلف كثيرا عن طرق دعم السلوك التعاونى ومنها تغيير العائد ، واستثارة الغيرية ، والتشجيع على اتباع المعايير الاجتماعية وتلبية نداء الضمير .

**تغيير العائد** : ذلك أنه حين يثبت التحليل أن مأزقا اجتماعيا قائم ، فان علاجه يكون عن طريق تغيير الثراب والعقاب للسلوك التعاونى وللسلوك اللاتعاونى على التوالى ، ولكن تواجهنا صعوبة تحديد من يملك تغيير نظم الثواب والعقاب ، وكيف ؟ والاجابة الشائعة هى أن السلطات الحكومية هى التى تملك ذلك عن طريق الفرض . وهى حلول ينادى بها كثير من المفكرين من أمثال هاردين الذى يتحدث عن « الفرض المتبادل والمتفق عليه بين كل الأطراف » ، ويدافع أوفالس ( ١٩٧٧ ) وهيبروتر ( ١٩٧٤ ) عن القهر الذى تفرضه حكومة مستنيرة لتجنب أكثر المآزق الاجتماعية خطورة والحاحا ، وقد سبق أن نادى هوبز ( ١٦٥١ ) بمثل هذا الحل ( فى ٢٣ ، ص ١٧٤ ) . الا أن هناك من الأدلة الأمبيريقية ما يؤكد على أن المجتمعات الأكثر تمتعا بالرخاء — على الأقل فى الوقت الحاضر — هى التى لاتتبع أساليب القهر . ويرد آخرون ( ومنهم روبرتسون ١٩٧٤ ) على ذلك بأن هذه المجتمعات هى مجتمعات الوفرة ، وهى مجتمعات نشأت عن دولة كانت أكثر استبدادية وقامت فى وقت استفحلت فيه المآزق الاجتماعية . فاذا استفحلت مآزق جديدة — فى صورة انفجار سكانى أو تلوث أو استنزاف لموارد الطاقة — فان الحل الاستبدادى سوف يكون ضروريا . ويفضل معظم الناس استخدام نظم الثواب بدلا من القهر ، وأن يصل الثواب الى من يستحقونه فقط بدلا من ضياعه على من يستحق ومن لايستحق . ولكن المشكلة التى تواجه كلا من الثواب والقهر هى أن تكلفتهما باهظة . ذلك أن المجتمع الذى يواجه مأزقا اجتماعيا قد يتعين عليه أن يستنزف موارده لأثناء من قد يجرهم الانحراف عن انحرافهم ، ولاقامة سلطة بوليسية فعالة بالقدر الكافى لاثنائهم عن السلوك الانحرافى . ويقع عبء هذا

الاستنزاف للموارد على أكتاف كل أو بعض أعضـــاء المجتمع ، وهكذا يتحول المأزق الى موقف جديد • ومن الملاحظـــات ذات الدلالة فى هذا الشأن • أن الأجانب الذين يزورون القاهرة لأول مرة يلفت نظرهم كثرة انتشار رجـال البوليس فى شـــوارعها بشكل غير مألوف فى بلادهم ، وبالرغم من ذلك فاننا نلاحظ أن تعاون المواطنين فى اتباع ارشادات المرور لازال أقل من المستوى المطلوب • بل انه أحيـــانا قد يكون من غير الممكن تجنب مأزق عن طريق الثـواب والعقـاب ، لأن تكلفة اثابة الناس على التعاون أو ارغامهم عليه ، قـد تتجاوز الكسب الذى يتحقق للمجتمع من تعاون الكل بدلا من انحرافهم • ولا تقتصر الخسارة على تكلفة رجل البوليس ، بل ان رجل البوليس نفسه كان يمكن أن يؤدى عملا أكثر جدوى فى الزراعة أو فى الصناعة مثلا • هذا فضلا عن العواقب السلبية للمناخ الاستبدادى ، والتى سبق أن ناقشناها فى مناسبات عديدة ، من حيث الانتاجية ومستوى العلاقات بين الناس ، الخ ••

**الغيرية** : ينظر الناس فى اتخاذهم للقرارات الى ما يحصل عليه الآخرون وما يحصلون عليه هم • ولكن لن يمانع كثيرون فى اقتطاع جزء ضئيل من العائد لهم لمساعدة محتاج ، والسؤال الهام هو ما اذا كان يمكن للغيرية أن تؤدى الى سلوك تعاونى فى مواجهة المآزق الاجتماعية • فاذا كان اهتمام الناس بأن يحصل الآخرون على عائد ، مجـرد اعتبار تكتيكى للحصول على ثواب فى المستقبل من الآخرين ، فان المنفعة من السلوك سلوكا غيريا لا يمكن الاعتماد عليهـا بوصفها عاملا يمكن أن يعلو تأثيره على تأثير العوائد الاجتماعية الخارجية • وفى معظم المآزق الاجتماعية ، يتعين أن يسلك الناس مسلكا خصوصيا غير علنى • وتحدث المشكلة لأن الناتج الاجتماعى هو محصلة السلوك الجمعى لعدد كبير من الناس لايوجد غالبا تفاعل بينهم ، ولذلك فان عددا قليلا من الناس هو الذى يتوفر لديه الدافع الى التعاون بدافع الغيرية التكتيكية • ولا يوجد فى التراث ما يوضح بصورة قاطعة ما اذا كانت الغيرية هى مجرد تكتيك• ولكن داوس (٢٣) يرى أن الغيرية لا تقتصر على الاهتمامات التكتيكية ، ومن ثم فانها يمكن أن تكون عاملا هاما فى دفع النـاس الى التعـاون فى مواقف المآزق الاجتماعية • ولكن يتعين أن يعرف الناس بالعائد للآخرين اذا أريد للمنفعة الغيرية أن تكون فعالة •

**الضمير والمعايير الاجتماعية** : كان الضـمير ولايزال قوة هائلة خلال التاريخ البشرى فى دفع السلوك الانسانى • والناس قد يموتون ارضاء لضمائرهم • الا أن هاردين يرفض فكرة الاستعانة بنداء الضمير

لاستثارة السلوك التعاوني في المآزق الاجتماعية ، وذلك لاعتبارات منها خلطه بين الأخلاقيات والشعور العصابي بالذنب ، وهو يرى أنه يمكن استغلال الضمير لمصلحة معدومي الضمير • ورغم أن الكثيرين من السيكولوجيين والاقتصاديين وعلماء السياسة لايستخدمون كلمة الضمير بقصد الشرح ، ويعتبرونه عاملا ثانويا بالنسبة للعوامل الأخرى ، الا أن آخرين ومنهم داوس يرون أن للضمير مكانا هاما في تحديد السلوك اليومي للفرد ، وقد يكون له فعاليته في استثارة التعاون • أما المعايير الاجتماعية ، فانها تقع في مكان وسط بين الضمير والقهر • وفي معظم الحالات ، يعاقب الفرد لانحرافه عن المعايير ، الا أن المعايير تمتاز بقدرتها على دفع الناس في غياب أي تهديد أو خطر • فالناس قد يتعاونون في مواقف المآزق الاجتماعية لأنهم ليسوا من النوع الذي يفيد على حساب الآخرين •

**مباريات المآزق الاجتماعية وأهم نتائجها :** ابتكر الباحثون عددا من المباريات لدراسة ديناميات المآزق الاجتماعية في مختلف المواقف ومحاولة الوصول الى تعميمات منها • ولا يتسع المجال في هذا المقام لعرض البنيان الرياضي التي تقوم عليه هذه المباريات وانواعها • ومنها مباريات يمكن فيها للفرد أن يأخذ البعض من الآخرين ، أو أن يعطي البعض لصالح عام ، ومنها ما يستخدم فيها فردان أو أكثر • وقد سبق أن عرضنا لبعض هذه النماذج مثل مباراة « مأزق السجين » • ويلخص داوس أهم نتائج التجارب في هذا المجال فيما يلي :

( أ ) يزداد اهتمام وانشغال الأفراد اذا كان العائد كبيرا ، ويرى داوس أن المآزق الاجتماعية الحقيقية تتضمن انشغالا وجدانيا بقدر كبير•

( ب ) الاتصال : يزيد الاتصال من احتمالات السلوك التعاوني • ويتضمن الاتصال وجها ـ لوجه بخصوص المآزق الاجتماعية ثلاثة مستويات هيراركية هي ، تعرف الأفراد كل منهم الى الآخر بوصفه انسانا ، يبدأ الأفراد النقاش في المأزق الذي يواجهونه ، ثم يجد الأفراد فرصة للالتزام فيما يتصل بسلوكهم ويحاولون الحصول على هذا الالتزام من قبل الآخرين • وفي تجربة ،كون داوس وزميلاه أربعة أنواع من الجماعات : ( ١ ) جماعات لا يقوم فيها اتصال على الاطلاق ، ( ٢ ) جماعات يقوم فيها اتصال لمدة ١٠ دقائق حول موضوع لاصلة له بالموقف أو المشكلة ، ( ٣ ) مناقشة المشكلة ولكن دون طلب التزام عام ، ( ٤) طلب الالتزام بعد المناقشة • وقد كان السلوك التعاوني في النوعين الأول والثاني بمعدل ٣٠٪ ، ٣٢٪ على التوالي ، بينما كان المعدل في

المجموعتين الثالثة والرابعة ٧٢٪ ، ٧١٪ على التوالى • ومن الواضح أن المناقشة لها تأثير هام فى احداث التعاون ، وقد يبدو غريبا أن الالتزام لم يكن له تأثير فارق ، الا أنه يجب تذكر أن هذا الالتزام كان أمرا فرضه القائمون بالتجربة ولم يكن ناشئا تلقائيا من العملية الجماعية ، كما أن كل فرد وعد بالتعاون ، وهذا هو التعبير الوحيد المعقول الذى يمكن القيام به فى التجربة بصرف النظر عن ارتباطه بالمقاصد الحقيقية•

( ج ) حجم الجماعة • تشير التجارب فى مجموعها الى أن معدل التعاون يقل فى الجماعات الكبيرة عنه فى الجماعات الصغيرة •

( د ) الاعلان العام عن الاختيارات : يزيد من احتمالات التعاون •

( هـ ) التوقعات حول سلوك الآخرين : تشير التجارب الى وجود ارتباطات موجبة قوية بين الميل الى التعاون وتوقع أن يسلك الآخرون نفس المسلك •

( و ) التذكير بالأخلاقيات : كشفت تجربة عن أن القاء عظة من ٩٣٨ كلمة عن الفائدة التى تعود على الجماعة ومضار الاستغلال ، وعن أخلاقيات التعاون كان لها تأثير فى زيادة معدل السلوك التعاونى يعادل المعدل الذى وجد فى جماعات المناقشة والالتزام •

وتمثل التجارب السابقة محاكاة ناقصة جدا للمآزق الاجتماعية التى نواجهها فى عالم الواقع ، والتى تتضمن آلافا بل ملايين من الناس، وفيها يكون الاتصال والالتزام والاعلان عن الالتزام أمورا بالغة الصعوبة• ولكن يتعين فى تقدير داوس ( ٣٣ ، ص ١٩٠ ) افتراض أن العوامل السيكولوجية والاجتماعية التى تؤدى الى عدم التعاون أو الى التعاون فى المآزق الاجتماعية الصغيرة فى نطاقها هى تقريبا نفس العوامل التى تؤثر فى المآزق الكبيرة . ولا يستند هذا الافتراض الى مجرد أسس شكلية مثل الأسس الرياضية عن التشابه بين المآزق الصغيرة والكبيرة ، ولكنه يستند الى أفكار نظرية عريضة عن السلوك الانسانى ، وما يدفع الناس الى التعاون أو الى عكسه بعامة ، والتى يمكن اختبارها فى مواقف المآزق الصغيرة ويخلص داوس الى أن تحليل التراث يدعم فرضا نظريا بسيطا ، وهو أن قدرة الناس على التعامل تعاملا صحيحا مع المعلومات على المستوى الشعورى قدرة محدودة جدا ، وبخاصة فيما يتصل بالمعلومات الاجتماعية • وهذه القدرة المعرفية المحدودة قد ينتج عنها غالبا عجز عن فهم المنافع البعيدة المدى فى مواقف المآزق الاجتماعية ، فيما عدا المنافع الواضحة وضوحا شديدا ، أى تلك التى ترتبط بالعائد المالى بخاصة •

وهذه الأخيرة هي ما يؤدى على وجه التحديد بالناس الى عدم التعاون ، بينما تؤدى المنافع الأخرى ، بالناس الى التعاون ، ومنها الغيرية والمعايير والضمير • ويتبع مما سبق أنه من المتعين العمل على ابراز وتوضيح المنافع التى تزيد التعاون • وتتمثل المعالجات فى هذا المجال فى الاتصال والالتزام والاعلان عن الالتزام والحث على التمسك بالأخلاقيات • ويستند داوس لتدعيم استنتاجاته السابقة الى نتائج العديد من التجارب• ولا يعنى ذلك أن المعرفة وحدها كافية ، اذ يمكن أن تعجز المنافع المرتبطة بالغيرية والمعايير والضمير والتى تبرزها المعرفة ، يمكن أن تعجز عن التغلب على تأثير العائد المالى • فالمنافع الخلقية والمادية تجتمع بصورة تعويضية بالنسبة الى معظم الناس • ولذلك ، فان العائد السلبى للسلوك التعاونى يجب ألا يكون قاسيا اذا أريد للناس أن يتعاونوا ، والخلاصة ، قد يكون الناس جشعين ، وقد يفضل الناس الكثير على القليل ، ولكن جشعهم ليس مما لا يمكن اشباعه حين تلعب المنافع الأخرى دورها ، وهى : المعرفة والأخلاقيات والثقة •

## الحركات الاجتماعية

الحركات الاجتماعية Social Movements هى صورة من صور السلوك الجمعى ينطبق عليها أحسن ما ينطبق محك هدف تغيير العالم ، وينطبق عليها أقل ما ينطبق محك عدم التنظيم • ذلك ان الحركة الاجتماعية هى جماعة كبيرة تلقائية تتكون لمساندة العمل على تحقيق مجموعة من الأغراض أو المعتقدات التى يشارك فيها الأعضاء • والحركة الاجتماعية فى تعريفها السيكولوجى « تمثل جهدا يبذله عدد كبير من الناس لحل جمعى لمشكلة يشعرون أنهم يشاركون فيها » ( ٥٥ ، ص ٣٨٥ ) ، وهى تتكون لأن المجتمع لا يقدم حلا للاهتمام الرئيسى لأعضاء الحركة • ويشمل ميدان الحركات الاجتماعية جماعات تتباين على مدى عريض من الأبعاد • فبعض الحركات يكون الطابع الغالب عليها أكاديميا ذات منبر عقلانى ، بينما يكون البعض الآخر تعبيرا خالصا عن الحماس يغلب عليه الانفعال • والبعض يكون غاية فى التنظيم تحكمه الألقاب والأدوار ، بينما يكون البعض الآخر نموذجا خالصا للديموقراطية أو نموذجا للفوضى الخ • وقد توصف بعض هذه الحركات بانها تافهة ، بينما يكون البعض الآخر نواة لعصر جديد • ولكن مثل هذا التصنيف قد يكون غير واضح ، ذلك أن الجماعة الصغيرة قد تتطور فتعم كل بلاد الغرب مثلا ، أو قد تنقلب الى ثورة عارمة ، ويعتقد ميلجرام وتوش ( فى ٥٥ ص ٣٨٦ ) أن النجاح النهائى لحركة اجتماعية لايتوقف على

حجمها أو تنظيمها أو نوعية قيادتها أو عمق فكرها وفلسفتها بقدر ما يعتمد على الدرجة التى تعبر فيها بنجاح عن مشاعر ومخاوف واهتمامات وآمال أعداد كبيرة من الناس ، والدرجة التى ينظر بها اليها على أنها الوسيلة لحل هذه المشكلات · وقد تستجيب بعض الحركات الى رغبة فى البقاء أو الى طموح نحو حياة أفضل وأكثر كرامة ، بينما تتجسد فى البعض الآخر طموحات هوية جمعية ، وقد يستجيب البعض الى الحاجة الى متنفس انفعالى أو الى احباط بفعل عقم الوجود أو الى كراهية للملل والوحدة واللاهدفية ، وقد يقدم البعض الآخر شرحا أو يقدم كبش فداء لمن لا تتوفر لديهم وسيلة لشرح تعقد الحياة وقسوتها · وقد تسهم الحركات الاجتماعية فى حل عدد متنوع من المشكلات مثل تعاطى المخدرات أو الأزمات الانفعالية والروحية ·

وقد بدأت دراسة الحركات الاجتماعية من الاهتمام بدراسة ما كان منها غير عقلانى وغير قانونى ، بل كان ينظر اليها كما لو كانت مرضا عقليا · بل لقد شخص طبيب نفسى قائد أحدى هذه الحركات ( لنكولن روكويل زعيم الحزب النازى الأمريكى ( بأنه غير سليم العقل · ومن الواضح أن المحك الأساسى فى وصف حركة اجتماعية بأنها لاعقلانية هو انحراف ايديولوجيتها عن المعايير السائدة فى الزمان والمكان المعينين · ولكن توجد محكات أخرى مثل الشذوذ فى طرق التعبير أو فى طرق السلوك الظاهر والمبالغة من جانب أعضائها فى تقدير أهمية حركتهم ودورها فى المجتمع · ولكن شارلس موريس يرى أن هناك محكات أخرى غير محك الاتساق مع الواقع ، فهو يفسر قيام الحركات الدينية المتطرفة مثلا ، على أساس أنها تجذب الأفراد الى عضويتها ، لأنها تدرك على أنها قناة مناسبة لاشباع حاجاتهم وتوجيهها ، وقد تكون هذه القناة غير متسقة مع الواقع وبخاصة اذا كان الواقع يصعب أن يطاق سيكولوجيا · وقد تكون معادلة العقلانية بالواقعية هى فى حد ذاتها محك لا عقلانى لأنها تقيم مطالب سيكولوجية غير واقعية · ومن المحكات أيضا فى الحكم على اللاعقلانية ، عدم امكانية اخضاع مصادر المعلومات للتحقق الموضوعى العام ، مثل ادعاء شخص بظهور شخصية دينية له على انفراد · ومن محكات الحكم على حركة بالشذوذ تبنيها نسلوك يشبه الأعراض المألوفة للمرض العقلى أو النفسى مثل الرقص الهوسى فى العصور الوسطى والذى يشبه نوبات الصرع وغيرها من المظاهر التعبيرية الشائعة بين الذهانيين · الا أن الحد الفاصل بين السواء واللا سواء غير واضح فى كثير من الحالات ·

والأدلة متوفرة على أن الحركات الاجتماعية تضم مدى متنوعا من

الناس ، ولكن قد تختلف نسبة تمثيل قطاعات معينة من حركة لأخرى . فمثلا ، تمثلت في الحركة النازية نسب أكبر من الطبقة المتوسطة ومن صغار السن • وفي جماعة أوكسفورد ، يغلب على العضوية الثراء كما أن معظمهم من الذكور • ويفسر ذلك في ضوء تلبية الحركة لحاجات هذه القطاعات التي تزيد نسب تمثيلها في العضوية • والأغلب أيضـا أن تضم الحركة اناسا ممن يمكن أن تستهويهم أو تجوز عليهم ايديولوجيتها، فيصعب مثلا أن تضـم حركة تقوم على الخرافات أفرادا تدربوا على المنهج العلمي في التفكير ، كما يغلب أن تضم حركة محافظة نسبة أكبر من كبار السن ، الخ ولا تقتصر الحاجات التي يمـكن أن تلبيهـا الحركة الاجتماعية لأعضائها على الجوانب المادية أو على توزيع العائد ، أو توفير المسكن والتعليم والرعاية الطبية ، ولكنها تشمل مشكلات غير مادية مثل شعور الفرد بعجزه عن تقـرير مصيره وتعرضـه لأحداث يصعب عليـه فهمها والتحقير والاغتراب والملل وروتين الحياة ، الخ • ولا تقتصر الحركة بالضرورة على منطقة تواجد أعضائها جغرافيا ، فقد ينظم طلاب شعب من الشـعوب المظاهرات احتجاجا على ضرب مدن وقرى شعب آخـر بالقنابل ، الخ ولكي تؤدي الحركة الى عمل جمعي ، لا يكفي قيـام مشكلة ، ولكن يتعين خبرتهـا والاستجابة لهـا على أنهـا مشكلة قابلة للعلاج ، وكذلك يتعين الشعور بالحاجة الى الانشغال بحل هذه المشكلة •

والفرد يغلب أن ينضم الى الحركة التي يكون له اهتمام محدد بهـا • ويتراوح الاهتمام من مجرد الاستماع لبرامجهـا الى الانغماس التام في مناشطها • وبالطبع لن يكون لحركة اجتماعية جاذبية الا اذا كانت لها جذورها في الحضارة المعينة ، ولكن يغلب أن تنشأ هذه الحركات في مجتمعات تتعرض لتغيرات اجتماعية سريعة • فالثورات التكنولوجية مثلا، تخلق ظروفا جديدة تتطلب المواءمة • وكلما زاد عدم تجانس المجتمع ، كلما زاد تأثر بعض القطاعات الأكثر اسـتعدادا للتأثر بهذه التغيرات ، وبالتالي تزيد الهوة بين القطاعات • وفي المواقف الحرجة والحاسمة ، أي في ظروف الشدة مثل الأزمات الاقتصادية وفترات ما بعد الحروب ، يبحث الناس عن رموز جديده حين تعجز الصياغات المألوفة عن تمثيل الواقع الموضوعي وحاجات الأشخاص ، فيعجز النـاس عن فهم البيئة ويسعون الى شرح لهـا عن طريق تبني معايير جديدة للسـلوك • وفي الحركات التي تستمر لأكثر من جيلين ، قد تنتقل عضوية الحركة من الوالد الى الابن • ومن أمثلة ذلك الحركات الدينية والسياسية • ويتم ذلك الانتقال عن طريق عمليات التنشئة الاجتماعية ، اذ أن الوالد هو الذي يكاد يحتكر مصـادر المعلومات ، ويعتمد الطفل عليه وينزع الى التوحد

معـــه ، ولكن نظرا لأن الحركات الاجتماعيـة أقل دواما نسـبيا من المؤسسات الاجتماعية ، فانه يغلب أن ينضـم اليها الفـرد فى مرحلة الرشد • وحيث أن الانضـمام الى مثـل هذه الحركات يغلب أن يكون انحرافا عن المعتقدات والاتجاهات السائدة ، فانه يمكن النظر اليه على أنه تحول • وقد يبدو هذا التحول تلقائيا وفجائيا ، ولكنه يغلب ان يكون محصلة تحولات ايديولوجيـة لاشعورية مختلفـة • وتزداد سرعة هذا التحول بالقدر الذى يواجه به الشخص خبرات تدعوه الى اعادة النظر فى معتقداته • وبالرغم من أن التحول قد يبدو انحرافا شديدا عن التعاليم التى تلقاها الفرد فى طفولته ، الا أنه مع امعان النظر ، قد يتضح أن هذا التحول يتم بتأثير التنشئة الاجتماعية سلبا أو ايجابا • فالعائلة التى تؤكد على حرية الفرد فى الاختيار قد تفسح الطريق لمثل هذا التحول • ومن أمثلة ذلك تحول عضو بارز فى عائلة اقطاعية محافظـة الى حزب يسارى متطرف • ومن ناحية أخرى ، قد يكون التحول رد فعل لأنماط تنشئة قاسـية • ومن أمثلة ذلك انضمام ابنة رجل من رجال الدين الى حركة تعارض حجاب المرأة • ويزعم البعض أن الحركات الاجتماعيـة تجذب اليهـا من تتوفر لديهم نواة التعصب الأعمى والتطرف وجمود الولاء وكراهية كل من هو خارج الحركة ، الخ • الا أن هذا الزعم قد لا ينطبق الا على أقلية صغيرة فى عدد قليل من الحركات الاجتماعية ، ويصعب تعميمه • كما أن هناك حركات تؤكد على التسامح والعقلانية ، وأهمية التنويع الفكرى ، هذا فضلا عن أن كل حركة تضم مدى واسعا من مستويات الالتزام • وأخيرا ، وهذا هو الأهم ، فان عضوية الحركات الاجتماعية يمكن أن تنتج التعصب والتشدد بنفس السهولة التى ينجذب بها المتعصبون والمتشددون الى هذه الحركات • ويبدأ الانضمام الى الحركة غالبا فى صورة مبدئية مؤقتة وعلى اساس فكرة سطحية عن ايديولوجية وأهداف الجماعة ، وبالتدريج يتزايد ارتبـاط العضـو بالحركة وتتوثق علاقاته بها ، فيبدأ بالالتزام بالمساهمة فى نشاطها بالوقت والجهد والمال، وهو يجد التدعيم من قيادة الحركة ومن اجماع أعضائها فيزداد ارتباطه بها بحيث يصعب عليه الفكاك منها أو التشكك فى ايديولوجيتها ، بل انه يجد الأمان فى هذه الحركة الى الحد الذى تندمج فيه هويته مع هوية الجماعة ، ويعاد تشكيل بنيانه المعرفى والادراكى ، فيفسر الواقع فى ضوء تصـوراته المسبقة ، وتزداد الهوة بين الواقع الموضـوعى والواقع الذاتى ، ويعيش فى نظام مغلق ، وهذا هو ما يغرى الكثيرين بالنظر اليه على أنه مغلق العقل فى عناد •

ولايعنى ما سبق أن العضو سوف يظل عضوا مدى حياته ، ذلك

ان الحركة يصعب أن تستجيب لحاجات كل أعضائها • وقد يضيق بممارساتها وبتدخلاتها فى حياته أو بالتناقضات فيها ، فيبدأ التفكير فى التحرر من عضويتها وينتظر الى أن تحين الفرصة المناسبة مثل وقوع الحركة فى أزمة • والغالب ان يكون الخارج على الحركة هو العضو الذى انضم اليها نتيجة تصور تشكل بخبراته وحاجاته ، ولذلك يزداد احتمال أن يختلف هذا التصور اختلافا حادا عن تصور قادة الحركة وواضعى سياساتها والمتحدثين باسمها ، وكذلك العضو الذى تتوقف عضويته على درجة اشباع الحركة لحاجاته الخاصة أو العضو الذى لا يجد مجالا للتعبير عن اتجاهاته فى الحركة ، ويغلب أن يكون الانشقاق على الحركة والافلات من قبضتها ، تدريجيا شأنه فى ذلك شأن الانضمام اليها ، وأن تصاحبه فترة انتقالية صعبة قد يتعرض فيها لعداوة من أعضاء الجماعة وتشككا من الآخرين •

وبعض الحركات تحاول وبخاصة فى البداية ، عزل الأعضاء عن بقية المجتمع للحفاظ على نقائها وهويتها ، الا أن هذه المحاولات قد لايقدر لها النجاح الكامل ، وقد تنجح قطاعات معينة فى وصل الحركة بالمجتمع أو فى تعديل سياساتها واتجاهاتها بحيث تكون مقبولة بقدر أكبر ممن هم خارجها ، فتقلل من مظاهر هويتها • وتحاول توسيع نطاق عضويتها أو تتعاون مع حركات أخرى لتحقيق أهداف مشتركة ، وبعد نقطة معينة ، قد تؤدى هذه المحاولات الى تحويل الحركة الى « مؤسسة » Institution ، ويتبع ذلك فقدان للاهتمام بالمعتقدات السابقة والأهداف الأصلية ، وبذلك تموت الحركة عن طريق اندماجها فى المجتمع الأكبر • وقد تتنكر الحركة لمبادئها وتأكل ذاتها ، فلا تصبح بذلك حركة اجتماعية ، ولكنها تفعل ذلك دفاعا عن مصالح أعضائها ولتخفى تناقضاتها والصراع بين مصالح قطاعاتها • وقد تكون محاولات مقاومة الحركات الاجتماعية قمعا كاملا كما يحدث فى جنوب أفريقيا ضد الأقلية السوداء ، أو اصلاحا شاملا بقصد القضاء على دوافع الانضمام لها• ومن الواضح أن الاسلوب الأول يزيد من تماسك أعضاء الحركة ، بينما يحول الاسلوب الثانى الحركة الى مؤسسة •

**الحشد والحركة الاجتماعية :** سبق أن قدمنا تعريفا للحشد ، وبالرغم من أنه يسهل فى مستوى التصور التمييز بين الحشد والحركة الاجتماعية ، الا أن التمييز بينهما فى جماعات الحياة الواقعية ، أكثر صعوبة • فالحشد يمكن أن يتكون فى اطار حركة اجتماعية ، كما أن الحركة يمكن أن تتعدل من خلال الحشد • والكثير من الثورات والاضطرابات بدأت بحشد غاضب • ويشارك الحشد الحركة الاجتماعية

فى الأسباب وفى النتائج ، وأحيانا فى الاتجاهات والمعتقدات وتوضح الدراسات أن اضطهاد الأقليات العنصرية مثـــل السود فى أمريكا كان يشتد قسوة ووحشية مع انخفاض أسعار القطن فى أمريكا ومع البطالة . والذين يشاركون فى حشد قد يذكرون أسبابا لاتختلف كثيرا عن دوافع عضوية الحركات الاجتماعية ولايعنى ما ســـبق أن الحشـــد والحركة الاجتماعية شىء واحد . فكل الحركات الاجتماعيـــة لهـــا بعض المضمون الايديولوجى ، بينما تكون اهتمامات الحشد بالايديولوجية أقل نسبيا ، والحركة تدعى الى حلول للمشكلات الاجتماعية بينما يسعى الحشد الى التعبير الحماسى والى المقـاومة . ولكن يبقى مع ذلك أن كليهما مرتبطان وظيفيا ، ويعبأ الحشـــد حين تعجز الحركات الاجتماعيـــة القائمـــة عن الاســـتجابة لاهتمامات القطاعات المطحونة . والأهم من ذلك أن كليهما يمثل تضحية من الأفراد باستقلالهم مقابل اهتمامات مشتركة .

**الاشـــاعات :**

لسنا فى حاجة الى بيان الدور الذى يمـــكن أن تلعبه الاشـــاعة rumor فى مستوى الروح المعنـــوية بين النـــاس فى مجتمع من المجتمعات . أو فى منظمة من المنظمات فقد أصبحت الاشاعة أداة رئيسية من أدوات الحرب النفسية ، فضلا عن أنهـــا فى محتواها وفى شدتهـــا يمكن أن تكون علامة من علامات الرأى العام ومظهرا من مظاهر السلوك السياسى والاقتصادى . ولذلك ، كان من الطبيعى أن يهتم علماء النفس بدراساتها ، وبالكشف عن وسائل تتبعها ومقاومتها . وأول ما تشـــير اليه الدراسات التى قام بها آلبورت وبوستمان ( فى ٩٥ ) هو أن شدة انتشار الاشاعة بين أفراد جماعة ، وبالنسبة الى موضوع معين ، تتناسب مع أهمية الموضوع فى حياة أفراد الجمـــاعة مضروبة فى مقـــدار غموض الموضـــوع . والعلاقة علاقة ضرب وليست علاقة جمع ، لأنه اذا كانت الأهمية صفرا أو اذا كان الغموض صفرا ، فانه لن تكون اشاعة . ويفسر ذلك انتشار الاشاعات وقت الحروب لأن ظروف الحرب تمس حياة كل فرد ، ولأن الموقف قد يكون غامضا .

وتتعدد أنواع الاشاعات . فمنها اشاعات الخوف ، وهى تنتشر فى أوقات الحروب والنكبـــات ، ومنها الاشـــــاعات المعادية التى تعرض بالمسئولين أو بفئة خاصة من الناس وتتهمهم بالغدر وبالخيانة والاسراف وبالاهمال ، الخ .. ومنها أيضـــا اشاعات الرغبة وهى أقرب ما تكون الى الأمانى والى أحلام اليقظة . وأكثر أنواع الاشاعات انتشارا فى أوقات

الحروب هى الاشاعات المعادية ، ويليها اشـــاعات الخوف ، الا أنه باقتراب النصر ، تقل نسبتهما ونزداد نسـبة اشـاعات الرغبـة التى تستحث وقوع الحدث المأمول ( فى ٩٥ ، ص ٥٤٨ ) ٠

والاشاعات لها وظائفها ، أى أنها تنشأ وتنتشر بقصـــد تحقيق اهداف معينة هى : شرح التوترات الانفعالية التى يعانى منها الأفراد ، والتنفيس عنها ٠ فالفرد قد يصدق الاشاعات التى تدور حول خسائر الحرب لكى تشرح له أسباب توتره وقلقه ٠ كمـــا أنه قد يصـــدق الاشاعات التى تتناول سلوك جماعة من الناس لأن ذلك هو الذى يشرح له فى تقديره أسباب ما يعانيه من حرمان ٠ وهى فى نفس الوقت وسيلة للتنفيس وللتخفف من التوتر ٠ فتصديق اشاعة عن جسامة الخســائر فى الأرواح أثناء الحرب ، أو نشرها وسيلة سهلة لاسقاط القلق على ابن أو صديق فقد فى الحرب ، على العالم الخارجى ٠ وبذلك لا يحس الفرد بأنه وحده فى المصاب ، فضلا عن تنبيه الآخـرين وهو أمر يدعـو الى الاطمئنان بعض الشىء ٠ ولا تقتصر أهمية موضوع الاشاعة على ارتباطه باشباع الحاجات العضوية أو الانفعالية فقط ، ولكنها قد ترتبط بحب الاستطلاع والرغبة فى المعرفة والجرى وراء المعنى كما يحدث فى القصص التى يتخيلها الأطفال وكما يحدث فى الأساطير ٠ والميكانيزم الرئيسى فى هذه الاشاعات هو الاسقاط غير المباشر complementary projection وهو ليس نسبة انفعالاتنا الى الناس الآخرين ولكنه شرح مشاعرنا شرحا مقبولا عن طريق النظر الى السـلوك المفترض للآخـرين على أنه سبب « معقول » لمشـــاعرنا ، وهو نفس الميكانيزم الذى يسـتخدمه مريض البارانويا الملئ بالكراهية والشك حين يتهم الآخرين بالكيد له ٠ ولكن قد يكون الاسقاط المباشر ميكانيزما له دوره فى هذه الاشاعات ، تخففا من الشعور بالذنب ، واراحة للضمير ٠ وعلى هذا الأســاس يمكن أن نتوقع أن الناس الذين يصدقون اشاعة حول غش أو اسراف أو اهمال من موظفين حكوميين مثلا ، هم الذين يرتكبون نفس العمل ولايعترفون بأنهم يشعرون بذنب أو بتأنيب الضمير لارتكابهم هذا العمل ٠ أى أننا حين نصدق أمورا مشينة عن الآخرين ، فاننا نهـرب من شعورنا بالذنب ، أما اذا لمنا أنفسنا فاننا نكون أقل تصديقا للاشاعات ٠ وهناك أسباب ثانوية لانتشار الاشاعات منها الرغبة فى جذب الانتباه عن طريق الظهور بمظهر العالم ببواطن الأمور ، ومنها مجرد الرغبـة فى نقـل ما يحب الأصدقاء والأهل والمعارف سماعه من أمور أو فضائح أو جرائم ، ومنها مجرد الرغبة فى وصل الحديث عن طريق تكرار ما سـبق سـماعه من مصادر أخرى ، ومنها أيضا الرغبة فى الظهور بمظهر معين أمام الآخرين٠

فالشخص الذى يملك جهاز « راديو » قوى يلتقط مالا تلتقطه أجهزة الغير من اذاعات ، قد يحرص على السماع والنقل على سبيل التفاخر .

ونظرا لأن متابعة الاشاعة من حيث مصدرها وانتشارها أمر شديد الصعوبة ، فقد لجأ الباحثون الى اجراء التجارب العلمية لفهم العمليات السيكولوجية التى تؤدى الى التحريف والمبالغة فى محتوى الاشاعة والتى ينتج عنها هذا التأثير الهائل فى مستوى الروح المعنوية . فمثلا ، اتبع البورت وبوستمان فى ( ٩٥ ) أسلوبا بسيطا هو عرض صورة لمنظر دراى على شاشة ، ويشتمل على عدد كبير من التفاصيل المترابطة . ويختار ستة أو سبعة أشخاص لم يسبق لهم رؤية الصورة ، ثم يستدعى أولهم الى حجرة التجربة ويقف بحيث لا يشاهد الصورة المعروضة على الشاشة . ثم يقوم أحد الأفراد فى الحجرة أو القائم بالتجربة بشرح الصورة شرحا يشتمل على حوالى عشرين تفصيلا من تفاصيلها . ثم يدخل الشخص الثانى الى الحجرة ويقف بجوار الشخص الأول الذى سبق أن طلب منه أن يقص على زميله الثانى ما سمع بكل دقة . وبعدها يجلس الشخص الأول ، ثم يستدعى الشخص الثالث الذى يستمع الى القصة من الشخص الثانى وهكذا .. كل ذلك يحدث أمام الجمهور الذى يتابع ما يجرى فى القصة المتناقلة من تحريف اذا قورنت بالصورة المعروضة أمامه على الشاشة . وقد طبق هذا الأسلوب على أكثر من أربعين جماعة من مختلف الفئات : من طلبة الجامعة ومن المجندين ، ومن المرضى فى مستشفى ، ومن المدرسين ومن طلبة البوليس ، ومن أطفال المدارس من الفرقة الرابعة الى التاسعة . وكانت بعض الجماعات تضم خليطا من البيض والسود : وكان الجمهور المشاهد يتراوح عدد أفراده من ٢٠ الى ٣٠٠ شخص، وقد استخدم فى التجربة متطوعون حتى يقل تأثير الخوف من موقف علنى stage fright ، الا أنه بالطبع لا يمكن تجاهل التأثير الاجتماعى . وقد أجريت تجارب ضابطة لتحديد هذا التأثير لم يشترك فيها غير الأفراد المتطوعين والقائم بالتجربة .

ومما يلاحظ أن ظروف التجربة تختلف عن ظروف انتشار الاشاعة فى الحياة اليومية من عدة جوانب : ( ١ ) التأثير الاجتماعى للجمهور وهو يؤدى الى الحذر والاختصار فى القصة . وقد ذكر الأفراد فى التجارب الضابطة ضعف ما ذكروه أمام الجمهور من تفاصيل تقريبا ؛ (٢) يطلب القائم بالتجربة الدقة فى نقل القصة ، وهو أمر لا نجده فى انتشار الاشاعة فى الحياة اليومية ؛ ( ٣ ) لا توجد فى التجربة فرصة للسؤال أو للتحقق ، وهو أمر قد يحدث فى نقل الاشاعة فى الموقف الواقعى ؛

( ٤ ) أهم فرق هو ما يتصل بالدافع ، فالشخص فى التجربة يحاول مراعاة الدقة فى النقل ، وهو يغلب أن يكون متحررا من الخوف والقلق والرغبات فى موقف التجربة . بعكس الموقف فى الحياة اليومية .

وبالرغم من هذه الفروق ، فان آلبورت وبوستمان استطاعا تمييز ثلاث خصائص تميز نقل القصة من شخص لآخر ، وهى نفس الخصائص التى يتميز بها فى اعتقادهما ، انتشار الاشاعة فى الحياة اليومية ، وهذه هى : التسوية leveling ، والصقل Sharpening ، والتمثل assimilation

ففى التسوية ، تصبح الاشاعة أقصر فى محتواها ، وأسهل فى فهمها ونقلها ؛ ويستخدم فيها عدد أقل من الكلمات ، وعدد أقل من التفاصيل . ويزداد معدل التسوية فى الفترات الأولى ، أى أنه بعد فترة يثبت عدد التفاصيل بعد اختصارها وتنقل بقدر كبير من الدقة . وعلى ذلك ، فان الاشاعة كلما كانت قصيرة ومحدودة وواضحة فى تفاصيلها زاد احتمال نقلها كما هى .

والصقل هو الادراك الانتقائى لعدد محدود من التفاصيل من أصل أكبر حجما ، والاحتفاظ بهذا العدد المحدود ونقله . والتفاصيل الباقية هى التى تبقى نتيجة التسوية ، وهى التى تكون ذات أهمية خاصة لمن ينقلها ، مثل حقائق تؤكد توقعاته أو تساعده فى بناء هيكل القصة . ويبدو أن الصقل يتم بطرق عدة منها الاحتفاظ بالتفاصيل الغريبة والكلمات التى تجذب الانتباه لغرابتها . وقد يزيد عدد الوحدات التى يتكون منها تفصيل معين ، مثل زيادة عدد الطائرات ، أو الأسرى أو القتلى . وقد يأخذ الصقل صورة تحويل الحدث من الماضى الى الحاضر فاذا كان موضوع الخبر أن شخصا اشترى فى الأسبوع الماضى سلعة معينة بسعر مرتفع من السوق السوداء ، فان الخبر يغلب أن يكون : « أنهم يبيعون كذا بمبلغ كذا .. » ذلك أن الناس يهمهم الحاضر أكثر مما يهمهم الماضى . وكذلك قد يتم الصقل عن طريق الحركة فيحتفظ بالموضوعات التى تتناول القاء القنابل أو الانفجارات ، وقد ينتقل موقع الغارة من مكان لآخر ، بل وقد يدرك الشىء الثابت فى موضعه متحركا ، وقد يزداد حجم الشىء المدرك ، اذا كان ذا دلالة . وقد تعطى القصة عنوانا مثيرا مثل : هذا منظر موقعة ، أو اضطراب عنصرى ، الخ .. والغالب أن يحتفظ بالفقرات التى ترد قبل غيرها مثل العنوان . كما يحتفظ بالرموز ذات الدلالة مثل الرموز الدينية ، أو العنصرية ، أو مثل المسدس فى يد رجل البوليس ، أو السكين فى يد الشخص الأسود البشرة ، الخ ..

وأخيرا قد يتم الصقل عن طريق تقديم شرح للموضوع بقصد اضفاء معنى عليه • وهو مظهر من مظاهر النزعة الى الاغلاق حتى تكتمل القصة • فمثلا ، قد ينقل الشخص لغيره القصة ، فيقول : « لابد أن حادثا قد وقع » • وهو ما يحدث أحيانا فى نشر الاشـاعة بقصـد تقديم شرح للتوتر الذى يعانى منه الشخص • والواضح أن نشر الاشاعة لا ينطبق عليه القول : يبنى من الحبة قبة ، والحقيقة أن القبة هنا هى الصقل ، أو بمعنى آخر ابراز فقرة أو تفصيل •

وفى عملية التمثل يتم الربط بين محتويات الاشاعة وتنظيمها فى كل متناسق من الاطار المرجعى للفرد بحيث تصبح القصة الناتجة أكثر تناسقا وتماسـكا • وبذلك تعبر الاشـاعة المتمثلة ، عن الانفعـالات والاتجاهات العميقة الجذور • وقد يكون التمثل طبقا للموضوع الرئيسى ، فكل تفاصيل القصة وعناصرها تنسجم مع موضوع المعركة مثلا ، بصرف النظر عن صدق هذه التفاصيل أو عدم صدقها • وقد يهدف التمثل الى اكمال النقص فى بعض العناصر واستمرار القصة • فالكلمة الناقصـة تكمل أو قد تحرف كلمة مألوفة الخ •• وكل هذه مظاهر للاغلاق بلغة الجشتالت • وقد يتم التمثل عن طريق التكثيف ، فتجمع الملصـقات مثلا تحت عنوان : اعلانات ، بصرف النظر عن نوعها وهدفها ، أو يوصف ركاب القطار بأنهم اناس كثيرون جالسون وواقفون فى القطار ، وهكذا وكأن الهدف هو أن يخف العبء على الذاكـرة بقدر الامكان ، ونحـرف الموضوعات بحيث تتفق مع التوقعات فنجد عربة الاسعاف تحمل مصابين رغم أنها فى الصورة تحمل مفرقعات • والسلاح ينتقل من يد الرجـل الأبيض الى الرجل الأسود • كما أنه يغلب أن تستخدم فى نقل الاشاعة التعميمات اللفظية الجامدة التى تلصق بفئات معينة من الناس ، وقد تتحكم فى تمثل الاشاعة اهتمامات الناس ، فالاشاعات المتصلة بالأزياء تنتشر أكثر ما تنتشر بين النساء ، وقد يتحكم فى تمثـل الاشـاعة التعصب العنصرى أو غيره من الاتجاهات •

ويلخص آلبورت وبوستمان العمليات الثلاث السابقة : التسوية والصـقل والتمثل تحت عنوان واحد هو عملية التوسـيد embedding وهى نفس العملية التى تفسر وظائف الذاكرة سواء فى التجارب التى أجريت على الأفراد أو على الجماعات ، وهما يخلصان من هذه المناقشـة أيضا الى أن الاشاعة اذا كانت صادقة بفعل مصادر معينة ، فانه يصعب طبقا للتعريف بأنها اشاعة • وهكذا يتضح لنا أن الاشاعة اذا نظرنا اليها على أنها تعبير عما يجرى فى عقول الناس ، فان محتواها وشدتها يمكن استخدامها علامات للرأى العام الا أن الاشاعة يمكن أيضا أن تستخدم

عن عمد كأسلوب دعائي ، كما يحدث في الحرب النفسية أو في المعارك الانتخابية · وقد تستخدم الاشاعة في نقل رسالة اذا ربطت الاشاعة بموضوع هام ، واذا نشرت في ظروف يتعذر معها التأكد من صدق المحتوى ، ويتطلب ذلك مهارة في التوقيت ، وفي اختيار المحتوى وفي الربط بين المحتوى ، وبين حاجات الأفراد · ولكن يمكن القول بصفة عامة أن الدعاية عن طريق نشر الاشاعات أمر محفوف بالمزالق · ويخلص بأول ( ٧٥ ، ص ٤٤٣ ) من مناقشته للموضوع الى أن فعالية الدعاية في مواقف معينة قد ترجع الى استعانتها اما بالصدق أو بالكذب او بمزيج منهما ، وأن ذلك يتوقف على طبيعة الناس الذين توجه اليهم الدعاية وعلى الظروف ·

## الفصل السابع والعشرون

# المشكلات الاجتماعية الكبرى فى اطار مناهج التغيير الاجتماعى

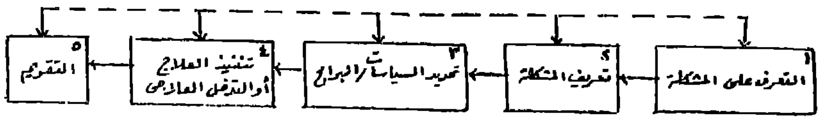
## ١ ـ علم النفس البيئى

**مقدمة فى مراحل عملية تشكيل السياسات لحل المشكلات الاجتماعية :**

ولعل المقام مناسب الآن لمناقشة بعض المشكلات الكبرى التى تعانى منها مجتمعات كثيرة ، ومنها مجتمعنا المصرى وغيره من المجتمعات العربية، وذلك فى اطار مناهج التغيير الاجتماعى . ولهذه المشكلات أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية . وتتمثل فى هذه المشكلات امكانات التطبيق لنظريات مثل نظرية « التبادل الاجتماعى » ، ولمفاهيم مثل مفهوم « المأزق الاجتماعى » و « المصيدة الاجتماعية » كما أنها يمكن أن تكون موضوعات لاهتمامات رئيسية من قبل الحركات الاجتماعية . وسوف نركز مناقشاتنا على نوعين من المشكلات ، نناقش النوع الأول منها ، وهى مشكلات تلوث البيئة فى الفصل الحالى ، ونناقش النوع الثانى وهى مشكلات العلاقات بين الجماعات ومنها : التعصب والعدوان والعنف فى الفصل الذى يليه .

والمشكلات الاجتماعية الكبرى هى المشكلات التى تحظى باهتمامات قومية فى البلد المعين ، والتى تقترح طرق علاجها ، لا على أساس الحالة الفردية ولكن على أساس طرق تناول المجتمع لهذه المشكلات ـ ويكون هذا التناول على أساس مستوى فى التحليل يختلف عن النظرة الشائعة فى المنهج الاكلينيكى فى علم النفس الاجتماعى ، اذ يكون الاهتمام موجها أيضا الى السياسات القومية ، وهو منهج يكمل المنهج التقليدى المألوف فى علم النفس الاجتماعى وليس بديلا عنه ، ويعالج مشكلات تزداد فى

تواترها وحجمها ووزنها ٠ ومن أمثلتها : تزايد معدلات الاستهلاك عن معدلات الانتاج ، مشكلات الجريمة وجناح الأحداث والادمان وتعاطى المخدرات ، وتلوث البيئة والانحراف عن السلوك الديموقراطى وضعف اسهام المواطن فى تنمية مجتمعه ، الخ ٠٠ وقد ازداد الاهتمام فى السنين الأخيرة بخاصة ، بتقويم المشروعات التى تهدف الى حل المشكلات الاجتماعية الكبرى ، وبالتالى ازداد الاهتمام بتحسين مناهج وطرق وأدوات هذا التقويم ٠ وقد كان تزايد مثل هذا الاهتمام فى أمريكا على الأقل ، نتيجة الشكوك التى اثيرت حول مدى نجاح مشروعات « المجتمع الكبير » والتى بدأت أيام رئاسة ليندون جونسون للولايات المتحدة الأمريكية ٠ وقد لفت ذلك الأنظار الى الضرورة الحتمية لأن يتم هذا التقويم فى اطار نظرة شمولية متكاملة لمراحل العملية التى يتم بها تشكيل السياسات لحل المشكلات الاجتماعية ٠ ويمكن توضيح هذه النظرة بصورة مبسطة جدا فى النموذج التالى ، نلسون وكابلان فى ٧٣ ، ص ٥٠٩ ٠




ومن المهم ملاحظة موضع تحديد السياسات/البرامج فى هذا النموذج ، وكذلك ارجاع الأثر المتبادل بين كل المراحل ، وهو ما تمثله الأسهم الرأسية والأفقية ٠ ولنأخذ مثالا لتطبيق هذا النموذج فى مشكلة مثل « الاغتصاب » ٠ تبدأ البحوث بالتعرف على حجم المشكلة ومدى انتشارها فى مختلف قطاعات المجتمع ، ثم تعريفها عن طريق محاولة تحديد أسبابها وخصائص الضحية والجانى ، وخصائص المجتمع أو القطاع من المجتمع الذى تنشر فيه هذه الظاهرة ، ثم وضع برنامج للتدخل العلاجى والاصلاحى وتوفير المساعدة للضحية ، الخ ٠ وفى هذا المجال ، قد يواجه الباحث صعوبة تحديد مدى انتشار المشكلة نظرا لتردد بعض الاناث فى الابلاغ عن العدوان عليهن ٠ وقد يلجأ الباحث الى اصطناع بعض الوسائل لتشجيع الأفراد على الابلاغ عن تعرضهن للاغتصاب وذلك عن طريق تقديم ضمانات بالسرية أو بالحماية ، وخلق رأى عام مستنير مساند للبحث فى هذا المجال ، الخ ٠٠ ويستند تعريف المشكلة الى افتراض أسبابها ومواقع حدوثها ٠ فاذا افترضنا مثلا أن الاغتصاب أو الجناح أو العنف سببه شخص الفاعل ( مثل العجز عن تأجيل الاشباع

أو عدم اكتمال الهوية الجنسية ، الخ ٠٠ ) كان من الطبيعي أن يتجه البرنامج الى اساليب العلاج الشخصي ، أما اذا افترضنا أن السبب موقفي ( مثل قيام معايير اجتماعية تشجع على الاستعانة بالعدوان للحصول على أهداف لها قيمة في المجتمع المعين ٠ أو مثل صعوبات اقتصادية ،الخ) فانه يكون من الطبيعي اتباع استراتيجية علاجية تتمركز حول النظم الاجتماعية وخلق فرص ملائمة للنجاح وللانجاز بطرق مشروعة تتناول بالتغيير النظم الفيريقية والاجتماعية والاقتصادية القائمة بدلا من أن تتناول الاشخاص ٠ الا أن معظم المشكلات تكون نتيجة تفاعل بدرجات متفاوتة بين هذين النوعين من العوامل : الشخصي والموقفي ، وبالتالي يغلب أن يتناول العلاج النوعين من العوامل معا ، وذلك كما يتضح في النموذج التالي ( نقلا عن نلسون وكابلان في ٧٣ ، ص ٥٠٩ بتصرف ) ٠

الشخصي ←————————————————————→ الموقفي

| العوامل التي ترتبط بالمستوى السيكودينامي والفسيولوجي | العمليات المعرفية والانفعالية | السمات والاعتقادات | العائلة الأصدقاء العمل | المنظمات والمؤسسات | العوامل التي ترتبط بمستوى النظم السياسية والاقتصادية |
|---|---|---|---|---|---|

فمثلا تشير بعض البحوث الى أن سلوك الأنثى الضحية في عملية الاغتصاب ، قد يكون له دور هام الى الحد الذى دعا بعض الباحثين الى اصطناع مصطلح « استهداف الاغتصاب » ، وكذلك سلوك الزوجة التي تتعرض للعنف البدني من جانب زوجها ، الخ ومن الملاحظ أنه عندما يستقر الأمر على تعريف معين للمشكلة ، فان تغيير هذا التعريف يصادف مقاومة كبيرة من جانب المسئولين عن حل المشكلة ، لأن مكاناتهم وسلطاتهم ترتبط بتعريف معين ٠ فاذا فشلت جهود الحل القائمة على أساس هذا التعريف ، وجه اللوم الى الجماعة المستهدفة ، واستشهد المسئولون بهذه الصعوبة بوصفها دليلا على صعوبة المشكلة وباثولوجية الجماعة المستهدفة ٠ وتزداد المقاومة لتغيير التعريف بخاصة اذا كان التعريف القائم يتفق والاكليشيهات الثقافية السائدة ، أو يتفق مع مصلحة جماعة معينة مثل مصلحة رجال الأعمال في تعريف معين لمشكلة البطالة ، أو ضعف الانتاجية ، ومثل مصلحة رجال الأمن في تعريف معين لمشكلات التطرف والعنف ، الخ ٠

وكما أن هناك مصادر للتحيز والخلط في تعريف المشكلة ، فان ذلك ينعكس أيضا على التعرف على المشكلة ، بل وعلى كل الخطوات الاخرى وحين يدعى الباحث الاجتماعي الى دراسة موضوع الجريمة مثلا ، فانه

يدعى غالبا الى بحث جرائم الأحداث ، بالرغم من وجود أنواع أخـــرى من الجرائم المنظمة من قبل العصابات • ومما يدعو الى التساؤل النظر الى الجناح مثلا على انه يرجع الى شخص الجانح ، بينما لا ينظر نفس النظرة الى الجريمة المنظمة مثل جرائم عصابات المافيا • وحين يجرى البحث على الاحداث ، فانه يقتصر غالبا على من وقع منهم فى قبضة البوليس بالرغم من أن البحوث تشير الى انتشار الجناح بين كل الطبقات الاقتصـــادية ، الاجتماعية ، ولكن من يقع منهم فى قبضة البوليس ، يغلب أن يكونوا من الطبقات الدنيا • بل اننا حين نبحث مشكلة الفقر ، تقصر البحث عـلى الفقراء بحيث لا يمتد الى الأغنياء • لماذا ننظر الى الادمان على أنه مشكلة طبية في قطاعات معينة ، وعلى أنه مشكلة خلقية فى قطاعات اخرى ؟ لماذا نلقي اللوم فقط على المقاول والمهندس فى انهيار المبانى ونتغاضى عـن المسئولين الذين سمحوا بهذا العمل ؟ لماذا نتهم التلميذ بالفشل ولا نبحث فى مسئولية المسئولين عن التعليم ، الخ •• ويتساءل نلسون وكابلان ( فى ٧٣ ) هل يكمن السبب فى أن مشكلات مثل الفقر والبطالة وتلوث البيئة هى أيضا مشكلات سياسية تتصارع فيها مصالح قطاعات مـن المجتمع ، وأن القطاعات التى تملك السلطة والقوة والمال يهمها أن يبقى الحال على ما هو عليه لمصلحتها ؟ •

وتشير بعض التحليلات للبحوث المنشورة فى المشكلات الاجتماعية مثل الادمان والانتحار والجناح والاغتصاب والعلاقات العنصرية ، الخ • الى أن نسبة كبيرة منها تلقي اللوم على الشخص أكثر مما تلقيه على الموقف ويشبه البعض ذلك بقول البائع للمشترى اذا لم يجد هذا الاخير أن الحذاء مضبوط « لابد أن هناك خطأ ما فى قدمك » • ويعكس ذلك أيضا نزعة من جانب الاخصائى لاثبات امكانية تطبيق أدواته ومهاراته ، وهـو مـا يسميه كابلان ( فى ١٥٩ ، ص ٣١٣ ) « قانون الأداة » • وكذلك ، يغلب أن يرتبط تقدم الباحث ، وبالتالى ترقيته فى عمله ، بالشخص أكثر مما يرتبط بالموقف •

ويتضح مما سبق أن المشكلات الاجتماعية ليست حقائق موضوعية مستقلة عن قيم واهتمامات القائمين بهـا ، أو قيم واتجاهات من يمولون هذه البحوث • فهى قد تعفى الحكومات والمؤسسات من اللوم والمسئولية وتلقيهما على الشخص بدلا من « النظام » القائم ، وهى تمكن هذا الأخير من السيطرة على العناصر المسببة للمتاعب ، وتصرف الأنظار عن الأسباب التى يحتمل أن تكون كامنة فى التنظيم الاجتماعى ، بل انها تلقى اللوم على من يلومون هذا التنظيم ، كمـا أن مثـل هذه النظرة تخدم مصالح

المشتغلين بعلاج الاشخاص وتدعم النظرة القائلة بأن الفرد مسئول عن ذاته وانه لا لوم على المجتمع ، فتريح غير المحتاجين من الشعور بالذنب ·
والخلاصة ، ان الباحث فى تعرفه على المشكلات وفى تعريفه لها يجب عليه أن يسأل نفسه دائما : « لمصلحة من ؟ » ·

## منهج الهندسة الاجتماعية فى التغيير الاجتماعى :

وتتضح مثل هذه النظرة السابقة فى منهج « الهندسة الاجتماعية » فى التغيير الاجتماعى ، اذ أنه يتسم بالخصائص التالية :

١ ــ « من القمة الى القاعدة » ، فتنبع القرارات بالحلول من القمة فى الجهة المسئولة ، وذلك بالرغم من استطلاع آراء القواعد أحيانا · وتطبق هذه القرارات بمشروعات أو برامج على المجتمع كله ·

٢ ــ سيطرة الخبراء وهم الذين يفترض أنهم أكثر علما بالمشكلة المعينة وأحسن فهما للموقف الكلى ، وهم الذين يدرسون ويبحثون ويديرون ، ويفترض أن الجماهير صاحبة المصلحة تعجز غالبا عن رؤية الصورة الكلية ·

٣ ــ البيروقراطية : نظرا لضخامة المشروعات وتعدد الجهات القائمة بها وضخامة النفقات ، فانه يفترض أنه من الضرورى تنسيق الجهود واحكام الاجراءات والمحاسبة والتقويم من خلال جهاز بيروقراطى وهو جهاز يتسم غالبا بالجمود ·

٤ ــ الضبط والرقابة بقصد التأكد من أن الأموال تذهب الى من يستحقونها ، وليس لمن لا يستحقونها ·

٥ ــ ضيق النظرة ، فلا تهتم المؤسسة القائمة بغير الامور المباشرة، وتهمل العوامل غير المباشرة أو ما يسمى أحيانا « الأثار الجانبية » وهى تسمية غير صحيحة فى ضوء منهج النظم ·

٦ ــ النظر الى النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية فى اطار آلى ، وليس فى اطار دينامى توازنى ·

٧ ــ منهج متمركز ــ حول ــ توصيل الخدمات الى مجتمع يحتاج اليها ، ولكنه مجتمع سلبى وذلك بقصد حل المشكلات بعد وقوعها وليس بقصد تجنب وقوعها ، وتكون النتيجة تزايد الاعتماد على السلطة بل وتزايد السلبية ·

ومن الاتجاهات والبدائل الحديثة للمنهج السابق المنهجان التاليان :

## منهج النظم الاجتماعية فى حل المشكلات

وهو يمثل محاولة لفهم ولمعالجة مشكلة معينة كما هى ، وفى نسقها الكلى بصرف النظر عن خبرة أو تخصص القائمين بالأمر . أى أن هذا المنهج يختلف عن « قانون الأداة » الذى سبق الاشارة اليه والذى يتضمن حلا يبحث عن مشكلة ، ويؤكد منهج النظم الصلة والاعتماد المتبادل بين القضايا ، فلا يعالجها منفصلة ، كما يؤكد على أن التدخل الاجتماعى جزء من عملية ، وأن فهم أسباب نجاحه أو فشله يتطلب فهما أساسيا للنسق الذى يحدث فيه التدخل ، كما يتطلب وعيا بالأحداث التاريخية للتعرف على العوامل الخارجية التى قد لا تلاحظ ، ولكنها قد تلعب الدور الحاسم فى تحديد ما يحدث ولماذا يحدث بالصورة التى يحدث بها ونتائجه . والمهم هنا هو أنه لا يمكن التعامل مع المشكلات الاجتماعية خارج الاطار الكلى لها ، وليس من خلال اطار مادة أكاديمية معينة ، ذلك أن العالم الحقيقى يصعب تصنيفه طبقا للأقسام الأكاديمية الجامعية . فمثلا ، قد نبدأ برنامجا تليفزيونيا معينا بهدف زيادة القدرات المعرفية لأطفال الطبقات الدنيا التى يوجه اليها البرنامج ، ولكنه قد يزيد من قدرات أطفال الطبقتين الوسطى والعليا بقدر أكبر ، وتكون النتيجة زيادة الفجوة بالرغم من أنها نتيجة غير مقصودة . ومن خصائص النظم الترابط بين عناصرها المختلفة ، فقد نعد برامج منفصلة لتحسين المستوى الاقتصادى الاجتماعى ، والدخل والاسكان والتعليم ، ولكنها فى حقيقة الأمر تكون مترابطة . فالدخل يحدد المسكن ، ويحدد المدرسة ونوع التعليم ، وهو بدوره يحدد المهنة والدخل وهكذا . وتقع الحكومات أحيانا فى خطأ الاعتماد على برامج غير مترابطة بدلا من الاعتماد على سياسات تنبع منها هذه البرامج منطقيا ، فهناك فرق بين منهج السياسات ومنهج البرامج، وهذا الأخير هو استجابة لأعراض سطحية ، أو هو رد فعل للمشكلات حين ظهورها ، كما أن توجهه نحو الحاضر أو نحو المستقبل القريب جدا . وهو منهج يعتمد على ترقيع بعض الأخطاء بقصد العودة بالنظام الى وضع حاضر فرضى . أما منهج السياسات ، فانه يحاول علاج الاسباب الجذرية وهو ينظر الى الأمام ، ويستفيد من التقويم المرحلى لترشيد خطواته ، وهو مستقبلى فى توجهه ويقدر أن لكل مشكلة أكثر من سبب واحد ، فيبنى برامجه على أساس علاجها كلها .

### المناهج التنويرية

وهى مجموعة من المناهج الواعدة بأن يكون لها دور هـــــام فى البحوث الاجتماعية والسيكولوجية · فاذا كان منهج الهندسة الاجتماعية فى حل المشكلات الاجتماعية يمثل أحد طرفى متصل ، فان مجمـــوعة المناهج التنويرية فى التغيير الاجتماعى تحتل الطرف الآخر · ومن هذه المناهج ، ايقاظ الوعى ، التوعية الذاتية ، فهم الفرد لموقفه ، ازالة الهالة الاســـطورية للسلطات التقليـــدية ، وأخيرا ما يسمى التحول الشخصى ( ٧٣ ، ص ٣٢٥ ) وتشترك كل هذه المناهج فى افتراض أن العمـــل الفعال للقضاء على المشكلات فى المواقف ، سوف ينتـــج عن تغـير فى الطريقة التى ينظر بها الفرد الى نفسه والى الموقف الذى يجد نفسه فيه · وقد يتحقق ذلك نتيجة للتعليم أو للحصول على المعلومات ، أو نتيجـة اعادة تصور المعلومات المتاحة · وعلى عكس منهج الهندسة الاجتماعية ، فان هذه المناهج تتميز بالخصائص التالية :

١ ـ يحدث التغيير الفعال من القاعدة الى القمة وليس العكس ·

٢ ـ التأكيد على قدرات وامكانيات واستقلالية الفرد ·

٣ ـ لا تعتمد هذه المناهج على الرقابة والاجبار ، بل تـؤكد عـلى لا مركزية الرقابة ·

٤ ـ تتضمن هذه المناهج مبدأ المساواة ، فتفترض صدق الخبرة والطاقة والبصر الذكى فى كل شخص ·

٥ ـ لا تتمركز حول الخبير ولكنها تعترف وتقـدر دور الخبرة ، الا أن هذه الخبرة ليست بالضرورة الخبرة الرسمية المرخص لها ·

وتؤكد هذه المناهج على الوعى الذاتى وعلى تحقيق الذات ، ولذلك فقد اتهمت من قبل البعض بأنها مناهج تتسم بالأنانية ولا تهتم بالتزام الفرد بتحسين الظروف الاجتماعية · ولكن البعض الآخـــر يـرى أنه لاتعارض بين المقصدين ، بل ان كلا منهما يكمل الآخر ، ويؤيد نلسون وكابلان هذا الرأى الأخير ، وفى تقديرهما أن الفكرة الأصليـــة فى كلمة سقراط الشهيرة « أعرف نفسك » تتضمن أن هذه المعرفة شرط ضرورى لأن يكون الفرد ذا نفع اجتماعى حقيقى · والخلاصة أن المنهج التكاملى فى مواجهة المشكلات الاجتماعية منهج متعدد الزوايا ينظر الى المشكلات من كل من الزاويتين : الزاوية الكبرى ( ماكرو ) ، والزاوية الصغرى (ميكرو) أو الفرد ـ فى ـ موقفه · وفى تقدير نلسون وكابلان ، فان المنهـج

التكاملي منهج ذكي حقيقة ، لأنه لا يقتصر على النظريات المجردة الكبرى، ولكنه قادر على رؤية كل مستويات التجريد/العيانية في نفس الوقت ورؤية العلاقات بينها ، فهو يشبه الكاميرا تستطيع أن تقرب بها الأشياء أو تبعدها حسب الحاجة • وهى نظرة تجمع بين منهج النظم وبين التعاطف القوى مع وجهة النظر الفردية وبخاصة الأفراد فى القاعدة وهم الذين يعانون من المشكلات •

## تطبيقات فى علم النفس البيئوى

**مقـدمة :**

اشتد الوعى فى السنين الأخيرة بأهمية دراسة العواقب السلوكية والصحية والجمالية والمناخية لعدد من المشكلات الكبرى التى تهدد البشرية ومنها مشاكل الطاقة النووية والانفجار السكانى والتصحر والجفاف والضوضاء واستئصال الخضرة ومختلف مظاهر التلوث • وكان أن نشأ علم النفس البيئوى ، أى دراسة السلوك الانسانى فى علاقته بالبيئة الاجتماعية الفيزيقية الأكبر • وتشير البيئة هنا الى أماكن مثل المنازل والمكاتب والجيرة والمجتمعات والتى يشغلها الأفراد والجماعات • وهى أماكن يمكن وصفها طبقا لأبعاد فيزيقية واجتماعية عديدة تشمل : الموقع الجغرافى والتصميم المعمارى والمصادر الطبيعية ، كما تشمل أنشطة وعضوية المنظمات الاجتماعية •• وكذلك يتضمن استخدام هذا المصطلح أن الأبعاد الفيزيقية والاجتماعية متشابكة • فالتصميم الهندسى لعمارة مكونة من شقق مثلا ، يمكن أن يؤثر تأثيرا غامضا ولكن كبيرا على أنماط الصداقات بين السكان ، كما أن الناس يكتسبون ارتباطات انفعالية قوية ببيئة المنزل والعمل الى الحد الذى قد يحسون فيه بصدمة اذا اضطروا لمغادرة المكان •

ويرجع التاريخ الحديث لهذا العلم الى فترة قريبة • وتمثل الاهتمام المبكر من جانب علماء النفس بتأثيرات البيئة الايكولوجية أو «الجغرافية» على الانسان فى كتابات كوفكا وموراى وبرنزفيك وتولمان وشين • وقد قدم كيرت ليفين مفهومه عن « حيز الحياة » أى الموقف السيكولوجى كما يدركه الفرد • وكذلك قدم روجر باركر دراسته فى « المواقف أو المجالات السلوكية » behavior settings. أى الأماكن التى تتكرر فيها أنماط النشاط الانسانى على أساس منتظم قابل للتنبؤ ، كما قام برسم مخطوط للبيئة الايكولوجية وتأثيرها فى السلوك الانسانى•• الا أن السيكولوجيين فى هذه الأعمال المبكرة • كانوا يعرفون البيئة لا فى اطار مساحة جغرافية

ومواقف معقدة ، ولكن على أساس وحدات محددة منفصلة هي المنبهات التي يمكن عزلها وملاحظتها في المعمل · وكذلك ، فقد كانوا يعرفون السلوك على أساس الاستجابات لمنبهات معينة ، وليس على أساس أنها أنماط معقدة من النشاط الانساني الذي يحدث في مواقف طبيعية ، ونتيجة للتنبؤات المتشائمة للديموجرافيين ، وتقلص المصادر الطبيعية وتدهور نوعية البيئة ، كانت الظروف مهيأة بل وملحة لاعادة اكتشاف البيئة الأكبر — على حد قول ستوكولز (٩٣ ) وتعاونوا مع المعماريين والمخططين في دراسة تأثيرها على السلوك · وقد ظهرت بحوث وكتب ومجلات عديدة ، وانشئت برامج تخصصية في الجامعات ، كما انشيء قسم في الجمعية النفسية الأمريكية باسم « علم النفس السكاني والبيئوي » ( القسم رقم ٣٤ ) ، ونشطت جماعات أنصار حماية البيئة ، بل ونجح أعضاء أحزاب الخضر في بعض البلاد الى الوصول الى مقاعد البرلمان · وفي مصر يشرف وزير مسئول على شئون البيئة ، كما انشيء جهاز شئون البيئة ومجلس بحوث البيئة ·

## موضوعات وأسس علم النفس البيئوى

علم النفس البيئوى علم متعدد التخصصات أكثر من أن يكون بحثا سيكولوجيا تطبيقيا أو فرعا من فروع علم النفس الاجتماعي أو غيره · فهو يمزج بين السلوك والبيئة · ورغم أنه يرتبط بعلم الاجتماع الحضرى والهندسة المعمارية والتخطيط والجغرافيا السلوكية ، الا أنه يختلف عنها من حيث أنه أكثر اهتماما بالعمليات السيكولوجية الرئيسية ( مثل الجوانب المعرفية والشخصية والارتقاء والتعلم ) وبالفرد والجماعة ( مقابل المجتمع ) من حيث مستويات التحليل · ويختلف علم النفس البيئوى عن علم نفس المجتمع في أن هذا الأخير يهتم بتنمية وتقويم استراتيجيات التدخلات في المجتمع ، ولكن بقصد الوقاية من الاضطرابات السيكولوجية والسلوكية أو التقليل منها على مستوى المجتمع ، بينما يتركز الاهتمام في علم النفس البيئوى على دراسة العلاقات البيئوية — السلوكية · ولا يقتصر علم النفس البيئوى على تطبيقات النظريات السيكولوجية القائمة ولكنه يبنى نظريات ومناهج جديدة لفهم التفاعل المعقد بين الناس وبيئاتهم اليومية ، ومن ذلك مثلا : كيف تؤثر البيئة الفيزيقية على عملية التنشئة الاجتماعية — ويعكس منهج الدراسة فيه اسلوب « بحث — هو — الفعل » لكيرت ليفين ، أى استخدام المعرفة العلمية لحل مشكلات المجتمع والتوصل الى كشوف جديدة عن السلوك الانسانى نتيجة هذا التحليل ·

## اسس علم النفس البيئوى :

تتضمن العلاقات بين الانسان والبيئة أربع صـــور من التفـاعل التبادلى transaction ( ٧٣ ، ص ٤٤٥ ) هى :

( أ ) تفسيرية : أى تفسير الانسان لبيئته فى ضـــوء المعلومات القائمة والأهداف والتوقعات ٠ فالطالب مثلا فى أول يوم لوصوله الى أرض الجامعة ، يبدأ فى تكوين صورة عقلية عن البيئة الجامعية تشمل مواقع المبانى الهامة له ، وطرق الانتقال بينها ، الخ ٠٠ أى أن التفسير يشمل نشاطا ومعرفة ٠

(ب) اجرائية : فيشترك الطالب فى المثـــال السابق فى برنامج لتعريف الطلبة الجدد بالجامعـــة ، ويبـــدأ فى الســـؤال عن مختلف الأشياء ، الخ ٠ أى أن هذا التفاعل التبادلى يتضمن كلا من الفعل النشط والسلوك بقصد ضبط البيئة أو تعديلها ٠

(جـ) استجابية ، أى أن الفرد يتأثر بقوى البيئة ، فقد يشـــعر مثلا بالتعب نتيجة مقابلة وجوه جديدة عديدة والتنقل بين أماكن جديدة عليه ، أى أن هذا الجانب يتضمن رد فعل وسلوك ٠

(د) تقويمية : أى يقوم الفرد نوعية البيئة ، ويتخذ هذا التقـويم أساسا لنشاطه بعد ذلك لتحقيق أهدافه ( رد فعل ــ جانب معرفى ) ، فقد يقرر مثلا الانتقال من القسم الداخلى الى مسكن خارج نطاق الجامعة ،الخ والخلاصة ، أن التأثير بين الناس والبيئة تأثير متبادل ذو وجهتين ٠ فقـــد يستجيب الناس للبيئة وقد يقومون يفعل نشط لتعديلها ، ومن ثـم فان البيئة قد تكون نتاجا للسلوك الانسانى ، وقد تكون محددا له ٠ كمـــا أن هذا التبادل توجهه أهداف وخططه الشخصية ، مثل الراحة والأمان أو انجاز أعمال معينة ٠ وتحدث هذه التفاعلات المتبادلة فى أماكن ومواقع مثل المتاجر والمدارس ٠ الخ ٠٠ وهى ترتبط بأهداف شخصية وجمعية ، وتهيىء هذه الأماكن النسق المنتظم لانجاز معظم الانشطة ، وتتراوح هذه المواقع فى درجة تعقدها بين استجابة مشجعة مثلا من قبل استاذ لتساؤل طالب الى حياة متشابكة أوسع فى نطاق الجامعة ٠ وكلما زاد تعقد البيئة كلما زاد تداخل العوامل الاجتماعية والثقافية والنفسية والمعمارية التى تؤثر فى علاقات الناس بالبيئة ٠ وبالطبع ، تؤثر درجة الاتساق بـين حاجات الناس وبيئاتهم فى توافقهم النفسى والاجتماعى ، فمثلا ، قد تتلاءم الحياة فى قسم داخلى مع حاجات طالب جديد بالفرقة الاولى بالجامعـة

لأنها تهيىء له فرصة التعارف بالزملاء ولكنها قد لا تتفق مع حاجات طالب الفرقة النهائية الذى يريد أن يركز على دراسته ٠

وتستمد مجالات البحوث من صور التفاعل المتبادل بين الانسان والبيئة والتى تتمثل فى النموذج التالى الذى يقدمه ستوكولز ( ٧٣ ، ص ٤٤٧ ) ولكن يندر أن يتناول البحث الواحد الصور الأربع مجتمعة ٠

**شكل التفاعل التبادل**

| مرحلة التفاعل التبادل | سلوكي | معرفي |
| --- | --- | --- |
| نشط فاعل | **اجرائى**<br>تحليل تجريبى للسلوك الدال<br>ايكولوجيا<br>السلوك الانسانى المكانى | **تفسيرى**<br>تمثيل معرفى للبيئة المكانية<br>( « معرفى » تشير الى عمليات تتضمن كلا من المعلومات والعمليات الوجدانية )<br>الشخصية والبيئة |
| رد فعل | **استجابى**<br>تأثير البيئة الفيزيقية<br>علم النفس الايكولوجى | **تقويمى**<br>اتجاهات بيئوية<br>تقدير تشخيصى للبيئة |

**صور التفاعل المتبادل بين الانسان والبيئة ومجالات البحث المرتبطة بها ( نقلا عن ٩٣ ، ص ٢٥٩ )**

## تفسير البيئة :

يختلف تفسير الأفراد للبيئة ، وفى الاستجابة لمنبهاتها ٠ وهم فى ذلك يكونون ما يسمى «المخططات أو الصور المعرفية» cognitive sehema أى التمثيلات العقلية للعالم من حولنا وهى تقدم مجموعة من الفئات الرمزية التى يمكن استخدامها فى التنبؤ عن البيئة ولتقويم الخطط البديلة للفعل فى ضوء عواقب كل منها ٠٠ فالصورة التى ندرك بها المنبه تحدد ما نفعله وما نتخذه من اجراءات ، وقد سبق أن ناقشنا نوعا من أنواع هذه المخططات أو الصور المعرفية ، وهى التنسيبات فى العلاقات السببية بين كيانين أو أكثر ٠ فقد ننسب مثلا وقوع شخص نتيجة ارتطامه بصخرة الى سوء تصرف ( سبب شخصى ) أو الى أن الصخرة كانت مغطاة بحشائش ( سبب موقفى ) ٠ وفى مواجهة تعقد البيئة

الاجتماعية الأوسع وفى محـــاولة لفهمها ، فان الناس يكونون خرائط معرفية cognitive maps والخريطة المعرفية هى أساسا وصف عقـــلى للبيئة المكانية ، وهى نوع من المخطط يمكن الفـرد من تبين وتذكر بيئة معينة فى ضوء ملامحها الهامة والبارزة ، وهى تشبه الخريطة الجغرافيـــة من حيث أنها تلخص المعلومات عن التنسيبات وعن المواقع النسبية لعناصر فى منطقة معينة • فنحن دكون تمثيلات للبيئة المكانية لتساعدنا على فهم مايحيط بنا والتنبؤ عنها والحركة فيها • الا ان هذه الصورة العقلية عن البيئة تختلف عن الخريطة الجغرافية من جوانب عديدة من أهمها أن مضمون الخريطة العقلية لا يتماثل بالضرورة مع الملامح المنظورة والمخطط الحقيقى للبيئة المكانية • والمعلومات التى تشتمل عليها الخرائط المعروفة قد تكون أقل تفصيلا من تلك التى تشتمل عليها الصور الفوتوغرافيـــة أو الخرائط الجغرافية نتيجة عامل الانتقائية فى خبرات الفرد فى بيئته• أى أن الخريطة المعرفية هى خريطة شخصية ، وهى تمثيل ناقص للبيئة• فمثلا ، تصور صخرة على أنها مصدر اشعاع للطاقة النووية أو أنها يمكن أن تكون بركانا يعكس نظرة معقدة للعالم •

## البحوث فى الخريطة المعرفية :

كيف يمكن للصور العقلية عن البيئة أن تصبح خارجيـــة وعامة ؟ يستعان فى ذلك بعدة طرق منها أن يطلب من الأفراد رســم خريطـــة تخطيطية للبيئة ( مدنية مثلا ) ، أو أن يلاحظ كيف يجدون طريقهم فى موقف حقيقى أو تقدر معلوماتهم عن الأماكن على أساس اســـتجاباتهم للصـــور الفوتوغرافيـــة • وقد اتبع كيفين لينش ( فى ٧٣ ، ص ٤٩٩ ) الطريقة الأولى فى بحثه الذى صـــدر فى كتـــاب بعنوان « صورة مدينة » عام ١٩٦٠ ، وكان يهدف الى تحديد الخصائص المعمارية والجغرافية التى تجعل بعض الأماكن أسهل فى تخيلها أو تذكرها عن الأماكن الأخرى • وهو يعتقد أن ذلك يتوقف على الوضوح البصرى أو ما أسماه "legibility" أى سهولة التعرف على الأجزاء وتنظيمها فى نسق متماسك • ويتحـــدد ذلك بشكل خمسة عناصر وترتيبها وهى : الممرات والأطراف والمناطق والنتوءات المركزية الموصلة nodes ومعالم الأرض • والأولى هى النتوءات التى يتحرك الملاحظ من خلالهـــا وقد تكون شـــوارع أو مماشى أو قنوات أو سكك حديدية • والأطراف هى العناصر الخطية التى لا يســـتخدمها أو لا يعتبرها الملاحظ ممرات وهى الحدود بين مكانين مثل الشواطىء والحوائط وأطراف المدينة ونهايات خطوط السكك الحديدية • أمـــا

ويتصورها الملاحظ على أنها تمتد على مدى من بعدين ويدخلها الملاحظ عقليا ، أما النتوءات فهى النقاط أو المواقع الاستراتيجية فى المدينة والتى يمكن أن يدخلها الملاحظ عقليا وهى التى تكون البؤر العميقة التى يسافر منها واليها • وقد تكون التقاء طرق أو معابر أو مربعا مغلقا أو ركنا بارزا فى الشارع • أما العلامات فهى نوع آخر من النقاط المرجعية ولكن لا يدخلها الملاحظ عقليا فهى خارجية • وهى عادة شىء فيزيقى محدد مثل مبنى أو اشارة أو مخزن أو جبل • وكان لينش يسأل أفراد البحث أن يرسموا الجزء المركزى فى المدينة التى يقطنونها ( أجرى بحوثه فى بوستون ، جيرسى سيتى ولوس انجلوس ) على قطعة من الورق ، وأن يرسموا وجهة الانتقال بين مختلف النقاط فى المدنية ، ويصفوا الأجزاء التى يعتبرونها أكثر تميزا وبروزا • وكان يقارن بين هذه الرسوم والخرائط الحقيقية والمصورة للمدينة وتقارير الملاحظين المدربين • وقد وجد بعض الاتفاق بينهما ، كما وجد ان الممرات كانت أكثر العناصر تمثيلا فى الرسم ، ولكن الفرد الأقل ألفة بالمكان كان يصف المدينة على أساس المناطق الكبيرة فيها • وقد كشفت بحوث أخرى ان استخدام الرموز اللونيــة فى المبانى تيسر على القادمين الجدد التعرف على الأماكن ، وتذكر الموقع فى مختلف أدوار المبنى ، وكذلك اطلاق أسماء على الأماكن ، وقربها من تقاطعات طرق هامة وتميز شكلها ودلالاتها التاريخية • وقد وجد فى دراسة للصور العقلية لباريس لدى سكانها ، أن صدق الخريطة المعرفيــة يزداد بازدياد الاتفاق بين أكثر من مقياس واحد ، كما وجد أن من أهم العوامل ، الدلالات التاريخيــة للأماكن مثل برج ايفل وقوس النصر وكنيسة نوتردام ، الخ • وقد ازدادت نسب تذكرها فى الرسم عن نسب تذكر عناصر أخرى فريدة فى أشكالها ، مما يشير الى أهمية العوامل الاجتماعية وأنها لا تقل فى أهميتها عن العوامل الفيزيقية • وكذلك كشفت بعض البحوث عن ان أفراد الطبقات الاقتصادية الأعلى كانت رسومهم أكثر دقة من رسوم أفراد الطبقات الوسطى والدنيا •وقد يرجع ذلك الى الحراك الاجتماعى الاكبر والى الاتصالات الاجتماعية الأوسع مدى • وكذلك تزداد دقة الرسم بزيادة الألفة بالمكان وبازدياد العمر ، ولدى الذكور اذا كان حراكهم أكبر من حراك الاناث • وكذلك تزداد الدقة بارتفاع القدرة المكانية أو الحس المكانى • ومن حيث القدرة على التنبؤ عن احتمالات التغير فى البيئة ومخاطرها ، لوحظ أن سكان المناطق المعرضة لأخطار الفيضانات والبراكين أكثر تجاهلا لتحذيرات الخبراء

المناطق فهى أجزاء المدينة التى تتراوح بين مساحة متوسطة وكبيرة

وأشد رفضا للانتقال الى أماكن أكثر أمنا • وقد وجد ان ذلك يرتبط بالخبرات السابقة وبدقة اعتقادات الفرد عن احتمالات وقوع مثل هذه الأحداث • وينتج غالبا عن الحدود المعرفية والقلق فيما يتصل بمخاطر البيئة انكار المخاطر أو التقليل من شأنها • وقد وجد أنه اذا كان مصدر الضبط داخليا ( أي الاعتقاد بأن في ميسور الفرد التأثير في الأحداث التي تقع في مجرى حياته ) ، فان ذلك يرتبط باستجابات أكثر ايجابية نحو التحذير من الأعاصير ، ويرتبط بها كذلك النزعة الى تبنى منظور زمنى عريض • كما وجد ان بعد المنظور الزمنى المستقبلى يحدد السلوك الناجح فى الحد من الانجاب وفى تنظيم الاسرة • ( فى ٧٣ ، ص ٤٥٠ ) •

والخلاصة ، أن فهم الانسان للبيئة الكلية أصبح واحدا من أهم مجالات البحث فى علم النفس البيئى وفى هذا المجال يميز الباحثون بين « معرفه البيئه » اى العمليات الادرا لية والوجدانية والمعرفية التى يعرف الناس من خلالها البيئة الاجتماعية الفيزيقية ، وبين « رسم الخريطة المعرفية » ( أو المعرفة المكانية ) وهى فئة أكثر تحديدا تتضمن العمليات التى يكتسب الناس من خلالها المعلومات عن مواقع وصفات الظواهر فى البيئة المكانية ، ويرمزون هذه المعلومات ويخزنونها ثم يفكون رموزها • ويميز الباحثون أيضا بين المعرفة المكانية الأساسية ( ادراك الموضوعات فى المكان أو الحيز « وبين المعرفة المكانية الماكرو ( الكبرى ) أى التمثيل المعرفى للبيئة الكلية • وكذلك يميز الباحثون بين المركب الفرضى المسمى « الخريطة المعرفية » أى اصورة العقلية للبيئة المكانية وبين « المخطط المعرفى » وهو أكثر شمولا ويشمل الاهداف والاعتقادات والاتجاهات ، وكذلك بين نواتج أو مخرجات التمثيلات المعرفية والبحوث فيها عن طريق رسم الخرائط التخطيطية والنماذج الشبكية ، الخ •

وهناك من الدلائل ( ٩٢ ص ٢٦٠ ) ما يشير الى : (١) صدق الفكرة القائلة بأن المعرفة المكانية ترتقى لدى الانسان من التمركز حول ــ الذات الى نظم مرجعية متناسقة من الوعى المكانى ، (٢) الارتباط بين تزايد الألفة بالمكان وزيادة متدرجة فى تفاصيل وتنظيم الخراط التخطيطية ، (٣) تأثر الأصول على المستوى المصغر microgenesis لرسم الخرائط المعرفية، وكذلك تأثر أشكال الخرائط التخطيطية المتعاقبة تأثرا قويا بالتغيرات ذات الدلالة فى التوجه البيئوى للفرد ( كما يتضح مثلا فى خطط الانتقال الى بيئة جديدة ) ، (٤) أنه يبدو أن متغيرات شخصية وثقافية متنوعة ( مثل الجنس والمستوى الاجتماعى ــ الاقتصادى والجنسية والهوية

العنصرية ) تلعب دورا هاما فى ارتقاء قدرات رسم الخرائط المعرفيـــة والتعبير عنها ، الا أنه يبقى الاحتمال قائما بأن هذه العلاقـات يمكن أن تفسر على أساس التباينات المصـــــاحبة مثل أنماط الحراك والتقـارب النسبى لمختلف مجالات البيئة ٠

## تقويم البيئة :

لكى يستطيع الناس الحياة فى عالم معقـــد ، لا يكفى أن يكونوا قادرين على تفسير البيئة حاضرا ومستقبلا ، بل يتعين أن يكونوا قادرين على تقويم البيئة والعمل طبقا لهذا التقويم ٠ وتتمثل هذه القدرة فى مجالات عديدة مثل اتخاذ قرار بالالتحاق بجامعة معينة ، أو شراء منزل جديد أو اختيار موقع لمطار جديد ، الخ ٠ ويتساءل الباحثون عما اذا كان يمكن قياس مثل هذه القدرة قياسا ثابتا وصادقا بحيث يمكن لمصممى المدن الاستعانة بها لتحسين البيئة الحاضرة أو لخلق بيئات أحسن ، وهو أمر بالغ الأهمية وبخاصة فى ضوء ندرة الموارد ٠ فمثلا ، قد يفشـــل مشروع اسكانى كبير فى جذب المواطنين للسكنى به لسبب من الأسباب مثل انتشار الجريمة فى المنطقة ، أو قد يضيق مبنى جامعة جديدة بكل من الأساتذة والطلاب ، ولذلك اتجهت الحكومات الى سن تشريعات تحتم التقويم المسبق للبيئة قبل انشاء المشروعات بها ٠

ونحن نلمس فى مدينة كبرى مثل القاهرة ان اهمال انشاء جراجات فى العمارات الكبيرة قد أدى الى تفاقم أزمة المرور فى شوارعها ، ومن ناحية أخرى فأننا نسمع أحيانا عن مظاهرات الاحتجاج ضد انشاء المحطات النووية أو المطارات فى مواقع معينة ، الخ ٠ وفى هذا المجال يتعين التمييز بـين الاتجاه البيئوى ( النزعة الى الاستجابة بالتأييد أو بالمعارضة لجوانب محدودة فى البيئة المحيطة ) ، والتقدير البيئوى ( التقويم والتشخيص ) assessment وهو لا يقتصر على الاتجاه نحو البيئة الحاضرة ولكنـه يشمل أيضا التفضيلات المرتبطة بشكل البيئة المستقبلية للاستعانة به فى تصميم البيئة ٠ وبينما يشير الاتجاه الى القضايا القومية والعالميـــة مثل أزمة الطاقة ، فان تقدير البيئة يركز على أحكام الناس على أماكن معينة مثل البيئات الاسكانية والترفيهية وبيئات العمل ، الخ ٠ ويشمل كلا من التقدير الفيزيقى والتقدير الاجتماعى أى تقـدير « مناخ العلاقات الانسانية » ٠ وفى التقدير الفيزيقى يتعين الاستعانة بتقديرات عدد كبير من الملاحظين ، فاذا اتفقت تقديراتهم أمكن الاطمئنان الى أن التقويم يمكن نسبته الى الخصائص الفيزيقية للبيئة وليس الى اختلاف الملاحظين ٠ ونظرا لصعوبة انتقال الملاحظين الى المكان الفعلى ، فانه يستعان بنماذج تحـاكى

البيئة مثل الصور الفوتوغرافية الملونة أو النماذج المجسمة طبقا لمقياس محدد • وقد وجد أن تقديرات محاكاة البيئة لا يختلف عن تقدير البيئة الحقيقية • وقد وجد أن اتساع البيئة ووفرة العناصر الطبيعية ، وليست الصناعية ، فيها يؤدى الى تقديرات ايجابية غالبا • ومن أمثلة محاولات التقويم عن طريق المحاكاة « معمل محاكاة البيئة » الذى أنشأته جامعة كاليفورنيا فى بيركلى ، وبه كاميرا موجهة بكمبيوتر ، وتقدم جولة محاكاة ( عن طريق تليفزيون وفيديو ) على نموذج بمقياس ٥ر١ ميل مربع لقسم من مقاطعة مارين ، وتقارن بتقديرات نماذج المحاكاة مع تقديرات الزوار فى جولة بالسيارة فى المكان • وقد وجد اتفاق مرتفع بين التقويمين •

## تقدير الخصائص الاجتماعية للموقف :

تشير الدراسات الى أن أنماط التفاعلات الاجتماعية التى تقع فى البيئة تؤثر تأثيرا دالا على التقويم الكلى لما من جانب من يقيمون فيها ، فترتبط المشاعر الايجابية نحو الجيرة بطول الاقامة فى البيئة وتوطيد العلاقات مع الجيرة • وكذلك ، فان المواقع ذات الشهرة التاريخية والاجتماعيه يكون تقديرها أكثر ايجابية • وقد اهتم الباحثون بقياس « المناخ الاجتماعى » Social climate على مستوى المنظمة أو المؤسسة ، ويعرفه موس ( ٧٣ ، ص ٤٥٧ ) بأنه يتكون من ثلاثة أبعاد يمكن على أساسها وصف المناخ والمقارنة بينه وبين مناخ آخر • وهذه الأبعاد هى : الدرجة التى تدعم بها البيئة ( المدرسية مثلا ) العلاقات الاجتماعية بين أعضائها ، والدرجة التى تهىء بها الفرص للنمو الشخصى ، ودرجة تأكيدها على صيانة التنظيم أو تغييره ، وقد استمدت هذه الأبعاد من التحليلات الاحصائية لاستجابات السكان لعدد من الاستبيانات المقننة فى بيئات متنوعة مثل المستشفيات والمدارس والأقسام الداخلية فى الجامعات ، الخ •• وقد كشفت البحوث باستخدام هذه الاستبيانات أن سكان الأدوار العليا من مبانى الأقسام الداخلية بجامعة تكساس ( من الدور العاشر الى الثالث عشر ) كانوا أقل اهتماما بالعلاقات الاجتماعية وبتماسك الجماعة من سكان الأدوار السفلى ، وكذلك وجد أن تحسين ديكور عنبر بأحد مستشفيات الأمراض العقلية ( استخدام ألوان زاهية واضافة أثاث جديد وتوفير قدر من الخصوصية ) قد أدى الى زيادة التفاعل وتحسينه بين المرضى وبينهم وبين موظفى المستشفى • وتشير نتائج هذه البحوث وغيرها الى أساس هام فى علم النفس البيئى ، وهو التفاعل المتبادل بين الخصائص الفيزيقية والاجتماعية والنفسية للمكان،

وانه من الضرورى لذلك استخدام أكثر من نوع واحد من أدوات البحث • ومن أكثر هذه الأدوات فائدة ما يسمى « رسم الخريطة السلوكية » behavioral mapping (٧٣ ، ص ٤٥٨) أى عملية تسجيل المواقع الفيزيقية والتعاقب الزمنى لسلوك الأفراد • ويمكن لهذا الاسلوب أن يكشف عن الأماكن التى يقل استخدامها وتلك التى يزيد استخدامها. ومصادر الصراع بين التصميم المعمارى وأنماط النشاط ( مثلا تواجد آلات قرب مكتبة للقراءة والاستذكار ) • ولكن القرار المتعلق بمثل هذه المسائل ( مثل انشاء حدائق وملاعب للحد من انحراف الاحداث فى حى ) قد يثير خلافات بين مختلف الأفراد ، ويرجع فى النهاية الى أجهزة ونظم اتخاذ القرار فى الموقف المعين ، أى أنه موضوع سياسى غالبا •

## صيانة وتحسين البيئة :

يتشغل الافراد يوميا فى أنشطة لتعديل بيئاتهم اما الى الاحسن أو الى الأسوأ ، ومنها • مثلا قيادة سيارة تنفث عادما تزداد نسبة الرصاص فيه ، أو القاء القمامة فى أماكن عامة مكشوفة وفى مناور المنازل ) أو الاسراف فى استهلال الطاقة مثل الاضاءة المستمرة وعدم اصلاح السيفونات وصنابير المياه والقاء نفايات المصانع والجثث الميتة فى النيل ، تجريف وتبوير الأرض ، اقامة المصانع وسط المدينة ، الضوضاء •• الخ ) • ويتساءل الباحثون عن ماهية الظروف التى تشجع الناس على العمل على صيانة وتحسين البيئة ، هل يسلكون طبقا لتفسيرهم وتقويمهم للبيئة ، وما هى السياسات والبرامج التى يمكن تنفيذها على مستوى المجتمع للاقلال من تلوث البيئة •

## محددات السلوك الواقى للبيئة :

بالرغم من وعى الناس بمشكلات تلوث البيئة ، الا أن هذا الوعى لا يتسق مع سلوكهم الفعلى مما الجأ علماء النفس الى الاستعانة بنظرية سكينر فى التعلم ومبدأ التدعيم • وفى اطار هذه النظرية يشير مصطلح « اجرائى » Operant الى أى سلوك يجريه الفرد فى البيئة ، وذلك على أساس افتراض ان السلوك يتشكل ( أى يتدعم أو ينطفىء ) نتيجة لعواقبه • فاذا كانت العاقبة ثوابا ، زاد احتمال حدوث السلوك فى المستقبل ، واذا كانت العاقبة عقابا قل احتمال تكرر السلوك • وعلى هذا الأساس ، فان السلوك المرتبط بالبيئة يمكن التنبؤ عنه بقدر أكبر من الكفاءة على أساس عواقبه : ثوابا أو عقابا ، أكثر من أن يكون على

أساس اتجاهات الفرد ومعرفته بالمشكلات الايكولوجية . ويركز التحليل السلوكي للمشكلات الايكولوجية على قضيتين أساسيتين هما : ضبط وادارة الموارد ووقايه نوعية البيئة . رقد نركزت الدراسات في القضية الأولى أساسا على محددات المحافظة على الطاقة . فقد قدر أن ٤٧٪ من الطاقة المستهلكة فى أمريكا مثلا بواسطة العائلة ترتبط بالمواصلات . وبخاصه استخدام سيارة العائلة فى الانتقال ، ويستهلك الباقى (٥٣٪) فى الاستخدامات داخل المنزل مثل أجهزة التكييف وتسخين المياه ، ويشير ذلك الى أهمية توفير الطاقة عن طريق تشجيع استخدام وسائل المواصلات العامة أو شراء السيارات ذات الاستهلاك المنخفض ، وقد قام بيتر ايفريت وزملاؤه فى جامعة ولاية بنسلفانيا عام ١٩٨١ ، بدراسة استراتيجيات التدعيم فى سلوك الانتقال ، وكشفت بحوثهم عن أن اختيار العربة الخاصة أو وسيلة النقل العام يتوقف على ما اذا كانت عاقبة ذلك سارة أم غير سارة ( ص ٤٥٩ ) فمن مزايا السفر بالسيارة الخاصة توفر الخصوصية وحرية اختيار الطريق وامكانية تأجيل دفع ثمن الوقود باستخدام نظام البطاقات ، الا أن من مساوئه التعرض لاختناقات المرور والانتظار فى صفوف طويلة لشراء الوقود ، وكذلك فان استخدام وسيلة نقل عام مثل السكك الحديدية له مزاياه ومنها التحرر من المسئوليات عن مخاطر القيادة ، وتوفير مكان لانتظار السيارات ورخص التكلفة مقابل مساوىء منها عدم توفر الخصوصية وعدم الحرية فى اختيار الطريق ونقص مرونة المواعيد وطول مدة السفر ، الخ . ويشير تحليل تدعيم سلوك الانتقال الى أن الناس يستخدمون طريق السفر الذى يوفر أكبر فائدة وأقل نفقة ، ولذلك فان أكثر الطرق فعالية لتعديل السلوك هو تقليل التكاليف وتحسين الفوائد التى ترتبط بالطريق المرغوب فيه ، وهذه هى نفس الاستراتيجية التى اتبعها ايفريت وزملاؤه فى تجاربهم التحليلية لاستخدام الاوتوبيس فى الانتقال ، فقد استخدموا « ماركات » لاثابة من يستخدمون أوتوبيسا ميز بعلامات معينة ، للانتقال داخل الجامعة ومنها واليها خلال فترة ثمانية أيام . وقد سجلت حركة الركاب خلال فترة ٣٦ يوما . ولم يضع الباحثون أى علامة مميزة على الاوتوبيسين المستخدمين فى التجربة فى الأيام الستة عشرة الاولى من التجربة ( فترة الأساس ) . وفى اليوم السابع عشر ، وضعت نجمة حمراء كبيرة على الاوتوبيس التجريبى ، وجلس أحد القائمين بالتجربة خلف السائق ، وكان يعطى كل راكب « ماركة » يمكن استبدالها بجائزة ( مثلا شراء بضائع أو الحصول على خدمات محلية ، كأن تستخدم الماركة الواحدة لشراء فنجان من القهوة أو قطعة من الشوكولاته أو لرحلة أخرى

فى الاوتوبيس . وتستخدم ماركتان لشراء آيس كريم ، ٢٨ ماركا لشراء مجموعة من الاسطوانات ، وهكذا .. وكان القائم بالتجربة يشكر الراكب لاستخدامه الاوتوبيس . ثم ابطل استخدام الماركات فى المرحلة الأخيرة من التجربة ، ولكن استمر حساب عدد الركاب فى الأوتوبيس حتى نهاية فترة التجربة وهى ٣٦ يوما . وكان الركاب خلال هذه الفترة الأخيرة يدفعون نفس الاجرة للتذكرة فى كل من الاوتوبيسين وقد وجد أن عدد ركاب الأوتوبيس التجريبى قد زاد بنسبة ١٥٠٪ بينما ظل المعدل ثابتا فى الاوتوبيس الضابط خلال كل مراحل التجربة . وقد عاد معدل ركوب الاوتوبيس التجريبى الى معدل الأساس بمجرد التوقف عن اعطاء « الماركة » المدعمة : وقد وجد أن تأثير استراتيجية التدعيم يزيد من معدل الركوب اذا صاحبتها اعلانات فى الجرائد توضح تفاصيل ومواعيد التجربة . وقد تكرر اجراء هذه التجربة فى مدن أخرى .

وقد أثبتت اجراءات التدعيم فعاليتها فى تعديل أنماط استهلاك الطاقة والتخلص من القمامة . ويبدو أن دفع مبالغ نقدية أو امتيازات معينة ( مثل الخصم بنسبة معينة من قيمة الفاتورة عن انخفاض الاستهلاك ) من أقوى الوسائل فعالية للحد من استهلاك الطاقة ، بينما كان مجرد الاعلام وتقديم المعلومات وتوزيع الكتيبات أقل الوسائل فعالية . وكذلك ، فانه فى غياب الثواب المادى ، فان الثناء الاجتماعى والكتابة للشكر على انخفاض معدل الاستهلاك كانا من الوسائل متوسطة الفعالية فى الاقلال من استهلاك الطاقة . وبالطبع ، يتوقف الكثير على التكلفة مقابل العائد لكل من هذه البرامج . وكذلك تشير البحوث الى أن مشاركة المجتمع فى تخطيط البرامج تزيد من فعاليتها .

### السلوك المكانى للانسان : human spatial behavior

ويقصد به الطرق التى يستخدمها الناس لتنظيم تفاعلهم الاجتماعى وقد صاغ الانثروبولوجى ادوارد هول مصطلح « التقاربيات proxemics » للدلالة على هذا الميدان من ميادين البحث . وهو يفترض وجود أربعة أنواع ( أو مناطق ) مختلفة للتباعد فى المسافة بين الناس هى : المسافة الحميمة intimate وهى تتراوح من التلامس المباشر الى ١٨ بوصة ، والمسافة الشخصية personal (من ١٫٥ الى أربعة أقدام بين الشخصين ) والمسافة الاجتماعية ( من أربعة الى سبعة أقدام ) ، والمسافة العمومية public ( من ١٢ الى ٢٥ قدما ) . وقد وجد هول أن استخدام أى من مناطق التفاعل هذه يتوقف على طبيعة العلاقة بين الاشخاص ونوع

الموقف المتضمن . وقد وجد بعامة أن النوعين الاول والثانى يخصصان للتفاعل بين الأصدقاء المقربين وأفراد العائلة فى المواقف غير الرسمية ، بينما يخصص النوعان الثالث والرابع للتفاعلات بين الأغراب أو المعارف فى علاقات سطحية فى المواقف العامة الأكثر رسمية . وقد وجد هول أيضا فروقا ثقافية ، فالناس فى شمال أوربا وأمريكا الشمالية يحتفظون بمسافات أطول وبخاصة فى التفاعلات بين الأغراب ) عن الأفراد فى مناطق البحر الأبيض المتوسط والثقافات اللاتينية . وقد اهتمت البحوث الحديثة فى « التقاربيات » بفئتين أساسيتين من فئات السلوك المكانى : الحيازية territoriality أو السلوك فى منطقة النفوذ ، والمساحة الشخصية أو الحيز الشخصى . ويرتبط المفهوم الأول بالمفهوم المعروف فى بحوث سلوك الحيوان . ويشير الى السلوك الذى يضع فيه الأفراد اليد على منطقة معينة يدافعون عنها ضد أفراد من نفس جنسهم . أما المساحة الشخصية فهى تشير الى مساحة لها حدود غير منظورة تحيط بجسم الشخص لا يسمح للآخرين بالاقتراب منها ، وتتذبذب أبعادها تذبذبا كبيرا حسب الموقف المباشر . ويفترض بعض علماء بيولوجيا السكان مثل وين ادواردز ( فى ٧٣ ص ٤٦٢ ) أن « الحيازية » تعمل على الاحتفاظ بالتوازن بين حجم السكان وحجم الموارد فى منطقة معينة ، الا أن هناك فروقا بين المفهوم فى عالم الحيوان وبينه فى عالم الانسان . فالانسان يرتبط عادة بأكثر من بيئة واحدة مثل المنزل والمكتب والسيارة ، الخ . وبعضها بالغ الضخامة مثل الأمة التى ينتمى اليها ، كما أن الأنشطة الشخصية للانسان تمتد الى ما هو أبعد من الوظائف البيولوجية من جميع الطعام ونشاط جنسى ، كما أن الناس يميزون بيئاتهم برموز عرقية أو دينية . وقد اصطنعوا وسائل متعددة للتعامل مع العدوان على الحيازة، مثل حقوق الملكية والمعايير الاجتماعية ، الخ . ومن ثم تقل مظاهر العدوانية لدى الانسان عنها بين الحيوان . ويفترض بعض الباحثين أن من أهم وظائف الحيازية لدى الانسان ، توفير الخصوصية ، وهى حاجة انسانية أساسية توجد فى كل الثقافات لانماء الفردية والمحافظة على التوافق الانفعالى . وقد درس الباحثان هانسن والتمان فى جامعة يوتا عن طريق الصور الفوتوغرافية الفروق فى حجرات طلاب القسم الداخلى فى بداية ونهاية الفصل الدراسى ، فوجدا أن ما يقرب من ٩٨٪ منهم قد ثبتوا على الجدران شيئا له دلالته بالنسبة لهم مثل الصور والملصقات ، الخ . بل وجد باحثون آخرون فى نفس الجامعة أن من يتسربون خارج الجامعة رغم تزيينهم لحجراتهم فان ما يستخدمونه لهذا الغرض يقل ارتباطه بالحياة الجامعية عما هو عليه بالنسبة لمن

يستمرون فى الدراسة · وكذلك وجد بعض الباحثين أن الاضطرار لمغادرة مكان يرتبط الناس به انفعاليا قد تصاحبه أعراض الاكتئاب والاضطرابات السيكوسوماتية ( فى ٧٣ ص ٤٦٤ ) ·

وثمة استراتيجية أخرى تتمثل فى تنظيم المسافات بين الناس للمحافظة على المستويات المرغوبة من الاتصال · ومن النظريات القائمة فى هذا المجال « نظرية التوازن فى الاتصال » لصاحبها ارجيل ودين ( فى ٧٣ ، ص ٤٦٤ ) وطبقا لهذه النظرية فان مستوى الاتصال الذى يرغب فيه شخص مع شخص آخر يتحدد من خلال التفاعل بين قوى التقارب والتباعد · ففى الاتصال مع الأصدقاء مثلا ، تتغلب قوى التقارب ، ومنها الرغبة فى التبادل الوجدانى · بينما تتغلب قوى التباعد فى الاتصال مع الغرباء خوفا من الحرج أو الرفض · فاذا ما حدث عدم اتساق بين المستوى المرغوب والمستوى الفعلى ، فان الفرد يحاول التعويض عن طريق اعادة المستوى المرغوب من الاتصال ، كأن يتجنب النظر الى الشخص الآخر كلما اقترب منه ، الا أنه وجد أن الفرد أحيانا قد يلجأ الى تبادل الاستجابة التقاربية بدلا من التعويض · ويحاول باترسون تفسير هذه الأنواع من السلوك من خلال نظريته : « الاستثارة ــ التنسيب » ، ذلك أن التقارب يؤدى الى الاستثارة البيولوجية · ويتوقف على تفسير مقصدها اسلوب الاستجابة تعويضا أو تبادلا · وبالطبع ، فان الظروف فى بعض المواقع مثل المستشفيات والسجون قد تحول دون تنظيم هذه التفاعلات بالطريقة المرغوبة ، وهنا يمكن أن تحدث صورتان من الضغوط الانفعالية : الشعور بالعزلة حين يزيد الاتصال المرغوب مع الآخرين عن الاتصال الحاصل ، والشعور بالازدحام حين يزيد الاتصال الحاصل عن الاتصال المرغوب · وتشير البحوث الى أن هذه الخبرات اذا طالت فانها تؤدى غالبا الى مشكلات سيكولوجية وسلوكية وفسيولوجية ·

### الاستجابة للبيئة :

اهتم الباحثون فى هذا المجال بدراسة كيفية تأثر الناس بنوعية وتصميم البيئة التى يعيشون فيها ، وتحت أى الظروف يكون للكثافة السكانية تأثيرات سلبية على الصحة والسلوك ، وماهية تأثير التعرض المستمر للصوت والضوضاء · وقد كان المشتغلون بتصميم البيئة يحاولون الى عهد قريب الاجابة عن هذه الأسئلة على أساس الحدس ، ولكن التطورات العلمية فى هذا المجال جعلت من عالم النفس عنصرا أساسيا فى اتخاذ القرارات فى موضوعات تصميم البيئة ، وتصميم المحاكم والسجون والمدارس ، الخ · وتؤثر البيئة على السلوك والصحة من

راويسي : فهي من ناحية تقدم الفرص ، ومن ناحية أخـــرى ، تفرض قيودا . فمثلا ، قد يستمتع سكان وسط القاهرة بقرب أمــاكن الشراء والترفيه ، الا أنهـم يعانون من الازدحـام السـكانى ، ومشكلات المرور والتلوث ، الخ .. وتتوقف استجابة الفرد للموقف على المقدار النسبى لكل من الفرص المتاحة والقيود . فمن حيث الفرص ، تشير الدراسات الى أن موقع المسكن بالنسبة للمســاكن الأخرى وأماكن الالتقاء مثــل المصاعد وصناديق البريد . الخ . تهيىء فرصا لتــكوين الصـــداقات وتشبه الاتجاهات أحيانا . وقد وجد باركر وزملاؤه (فى ٧٣ ،ص٤٦٦) أن المدارس التى يكون عدد طلابها أقل مما يمكن أن تتسع له ، تتــاح لطلابها فرص اكبر لممارسة أدوار القيادة فى النشاط المدرسى ، ويتعلمون تحمل المسئوليات بقدر أكبر مما يحدث فى المدارس المزدحمة . بل ان دراسة امتدت الى تسع سنوات فى مقاطعة آلاميدا بكاليفورنيــا وشملت عينة من الراشدين اختيرت عشوائيا وبلغ حجمها ٦٩٢٨ فردا ، وجدت أن معدل الوفيات بين الأفراد الذين كانت تنقصهم صلات اجتماعيـــة ومجتمعية ، مثل الأصدقاء والاقارب وعضوية الجماعات ، كان أعلى من معدله بين من كانوا يشاركون فى الأنشطة الاجتماعية ، علما بأن هــذه العلاقة وجد أنها مستقلة عن المكانة الاقتصادية ـ الاجتماعية والممارسات المرتبطة بالصحة مثل التدخين وتعاطى الكحوليات وممارسة التمرينات البدنية . ونظرا لأن الناس يقضون جزءا كبيرا من الوقت فى مساكنهم، فان التفاعل بين الجيران يلعب دورا هاما فى المساندة الاجتماعية ، مما دفع ادارة الاسكان فى مدينة نيويورك الى اقامة مشروع بدأ عام ١٩٦٣ وامتد لمدة ١٢ عاما لتشجيع السكان على انشاء حدائق فى المساحات بين بيوتهم عن طريق بعض العون المالى لشراء البذور والمهمات ومنح جوائز للمتفوقين. وقد وجد أن المشاركة فى مثل هذه المشروعات قد أدى الى الاقلال مــن معدل الجريمة والانحراف ، وزاد من معدل النشاط الاجتمــاعى بــين السكان ، كما وجد أوسكار نيومان فى بحث له اجرى عام ١٩٧٣ أن مــا أسماه « الحيز القابل للدفاع عنه » ، أى الذى يمكن اخضاعه لرقابة وضبط شاغليه ، يسهم ازدياده فى زيادة التفاعل بين الجيران وبخاصة اذا احيطت بأسوار أو ميزت بعلامات معينة ، مما يزيد من الشـــعور بالمسئولية عنه . ومن ذلك مثلا ، ملاعب لعب الأطفال المشتركة بين أطفال الحى ، كما وجد أنه كلما زاد ارتفاع المبانى وزاد عدد وحداتها كلما زاد الحيز الذى لا يمـكن الدفاع عنه والمجهول فى تبعيته ، نتيجة لصعوبة التعارف بين الناس وصعوبة مراقبته ، وكلما زاد معدل الجريمة فيــــه، بالرغم من تكافؤ الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والعنصرية كما وجد فى

احدى الدراسات أن زيادة الفرص للخصوصية خـلال اعادة التصميم الهندسى لعنبر فى مستشفى « سيكيـا ترى » أدى الى تناقص السلبية وزيادة التفاعلات الايجابية بين المرضى ٠

اما من حيث قيود البيئة ، فان فرصة شخص قد تكون قيدا عـلى شخص آخر ، ولذلك ، فان تعريف قيود البيئة يتوقف الى حد كبير على تفسير الفرد للموقف وتقويمه له ٠ فمثلا ، اذا تعارضت الضوضاء أو اذا تعارض الازدحـام مع حاجة الشخص الى التركيز والدراسـة او الراحة والهدوء ، فقد تصبح البيئة مصدرا للشعور بالضغط والمعاناة والاجهاد وينشا هذا الشعور حين يفقد التوازن بين مطالب البيئة وقدرة الفـــرد على التوافق معها ٠ وقد توفر على دراسة مفهوم الضغط أو الاجهاد باحث فى بيولوجيا الطب هو هانز سيلى Hans Selye ، فاكتشـف أنه حين يتعرض الحيوان لظروف قاسية متنوعة ( مثل تغيرات مفاجئة فى درجات الحرارة ، او حقن الحيوان بمواد سمية ) فانه تظهـــر بعامة أعـراض فسيولوجية هى : تضخم فى الغدد الأدرينالية وتقلص فى الجهاز الليمفاوى ( المناعى ) وظهور قرح فى الجهاز الهضمى ٠ وقد أطلق سيليى على هذا الثالوث من الأعراض مصطلح « زملة التواؤم العام » ٠
General Adaptation Syndrome

وافترض أنها تحدث استجابة لعدد متنوع من الضواغط Stressors أى مطالب البيئة التى تتجاوز الطاقة التواؤمية للحيـــوان ٠ وقد أكد لازاروس ، ( فى ٧٣ ص ٤٦٨ ) على أهمية العمليات المعرفية والانفعالية فى الانضغاط ، وصاغ مفهوم «الانضغاط السيكولوجى Psychotogical Stress وينشأ طبقا له ، حين يقوم الفرد البيئة على أنها مهددة له ، أى يصعب ضبطها والتحكم فيها ٠ ويعنى ذلك أن الانضغاط السيكولوجى يحدث حين « تدرك » مطالب البيئة على أنها تتجاوز القدرة « المدركة » للفرد على التعامل معها ٠ وتستثير خبرة الانضغاط السيكولوجى استجابات انفعالية وفسيولوجية وسلوكية متنوعة مثل القلق وارتفاع ضغط الدم والتدهور فى مستوى الأداء ٠ وتتوقف شدته على درجة التهديد كما « يدركها » الفرد ٠ فبعض الناس قد يستمتع بلقاء أغراب فى مواقف مزدحمة بالناس بينما يفضل الانطوائيون تجنب مثل هذه المواقف ٠ ولذلك ، فانه مـــن المتوقع أن يظهر الانطوائيون أعراض انضغاط فى مثل هذه المواقف أشد مما يظهره الآخرون ٠ وقد أوضحت تجارب معملية عديدة أهمية العوامل المعرفية والسيكولوجية فى التوسط بين الاستجابات لضواغط البيئة ٠ فمثلا وجد جلاس وسنجر ( فى ١٥٩ ص ٤٦٨ ) أن الأفراد الذين تعرضوا لأصوات مرتفعة ( ١٠٨ ديسيبل ) على فترات عشوائية لمدة ٢٥ دقيقـة

حين انتقلوا الى حجرة هادئة وطلب منهم القيام باعمال مراجعة البروفات وحل الألغاز الصعبة ، ارتكبوا أخطاء أكثر عددا وكانت مواظبتهم على حل الالغاز أقل من الأفراد الذين تعرضوا لنفس الأصوات ولكن على فترات ثابتة ، بل ان الأفراد من الفئة التي تعرضت للأصـــوات، على فترات عشوائية واعطوا حرية الضغط على أزرار لوقف هذه الأصوات مع رجاء ألا يلجأوا الى ذلك قدر الامكان ، كانت أخطاؤهم أقل ومثابرتهم أطول من اولئك الذين لم تتح لهم فرصة هذا الاختيار · ويلاحظ أن هذه الفروق بين المجموعات لم تظهر فى مستوى الأداء على مسائل حسابية أثناء سماع الصوت ، بل ظهرت بعد انتهائه · وتوضح هذه التجارب أنه بينما يستطيع الأفراد التواؤم سلوكيا وفسيولوجيا للأصوات المرتفعة على المدى القصير، الا أن تأثير ذلك يظهر غالبا بعد التعرض لها وبخاصة حين يصعب التنبؤ عن تواتر حدوث الصوت أو التحكم فيه · وتوضح تجارب أخرى كثيرة أن ادراك الفرد لامكانية التحكم فى عوامل البيئـــة تلعب دورا هاما فى الاستجابة لضغوط البيئة · فمثلا ، وجد أن الافراد يعطون تقـديرات أعلى لدرجة الازدحام المدركة فى القطار ، وكذلك تزيد مستويات الأدرينالين لديهم فى الأيام التى تزدحم فيها القطارات عن تلك التى يقل فيها الازدحام ويفترض أن ذلك يرجع الى أن الظروف المدركة تقلل من شعور المسافر بامكانية ضبطه للبيئة · ويقدم الباحثون تفسيرين على الأقل للتـــأثير السلبى الذى يلى الانضغاط البيئوى : الأول يقوم على أساس مفهوم زيادة تحميل الانتباه attentional over load وهى حالة سيكولوجية تتجاوز فيها كمية ومعدل التنبيه البيئوى قدرة الفرد على تشغيل المعلومات الواردة · وتفترض نظرية التحميل الزائد أن طاقة الأفراد على الانتبـاه محـدودة وأن المنبهات التي يصعب التنبؤ عنها وضبطها تتطلب انتباها أكثر بسبب جدتها وتعقدها عما تتطلبه الأحداث التي يمكن التنبؤ عنها · ولذلك ، فان الأولى يزداد احتمال أن تستنفذ قوى الانتباه لدى الفرد وتقلل من مستوى أدائه وعلاقاته الاجتماعية · وتجد هذه النظرية الدعم فى نتائج بعض البحوث الميدانية · فقد وجد مثلا أن المشاة فى المناطق الأشد ازدحاما ، يغلب أن يكونوا أقل مساعدة للآخرين عنهم فى المناطق الأهدأ · كما أن تلاميذ الفرقتين الثالثة والرابعة فى أربع مدارس تقع بجوار مطار لوس أنجلوس الدولى حين قورنوا بمجموعات متكافئة من تلاميذ مدارس بعيدة عن المطار ، ووضعوا فى عربات خارج كل مدرسة معزولة عن الصوت ، وجد أن ضغط الدم لدى أفراد المجموعة الأولى كان أعلى ، وأنهم كانوا أسرع الى عدم مواصلة بذل الجهد فى حل الألغاز عن أقرانهم من المدارس الأبعد من المطار · · وكذلك وجد أنه كلما زاد بقاء التلميذ فى المدارس القريبة من

المطار ، كان أداؤهم على بعض الأعمال أقل فى مستواه ، وتتفق مثل هذه النتائج أيضا مع التفسير الثانى الذى يقدمه سيليجمان وهو مفهوم « العجز المتعلم » learned helplessness ، وهو زملة من الاضطرابات المعرفية والدافعية والانفعالية تنشأ عن التعرض المتكرر لأحداث يصعب التحكم فيها ، وينتج عنه اعتقاد الافراد بأن ما يصيبهم من نتائج لا يرتبط بسلوكهم ، ومن ثم فانهم يتخلون عن محاولات التأثير فى البيئة ٠ وتؤيد التجارب أن شدة « العجز المتعلم » ترتبط بالتعرض المبكر للأحداث غير القابلة للضبط ، وبالأهمية السيكولوجية لهذه الأحداث ٠ كما توضح التجارب الحديثة أن المسنين الذين يقيمون فى دور المسنين يمكن الاقلال من « العجز المتعلم » لديهم ، بل يمكن عكسه اذا أعطوا فرصة أكبر للتحكم فى مختلف جوانب البيئة ٠ فمثلا ، وجد أن المسنين الذين كان يزورهم طلاب متطوعون طبقا لمواعيد معروفة أظهروا قدرا أكبر من المشاركة الاجتماعية وحاجة أقل للعلاج الطبى من أولئك الذين كانت زيارات الطلبة لهم غير معروفة مقدما ، وتوضح دراسة أخرى أيضا أن المقيمين فى المؤسسات اذا أعطيت لهم فرص تحمل مسئولية العناية بالحديقة وحددت جداول للعمل فيها ، زادت يقظتهم ومشاركتهم الاجتماعية عن أولئك الذين لم يعطوا هذه الفرصة ( فى ٧٣ ص ٤٧١ ) ٠

وبالاضافة الى الأمثلة الكثيرة السابقة على العلاقة بين الشخصية والبيئة ، فانه أمكن باستخدام عدد من المقاييس التى أعدت لدراسة هذه العلاقة ، التوصل الى نتائج هامة منها مثلا ، أن الأفراد الذين يحافظون عادة على مسافة كبيرة بينهم وبين الآخرين ، يزداد احتمال شعورهم بالضغط الفسيولوجى فى ظروف الكثافة العالية وأن يظهروا تدهورا فى مستوى الأداء بعد التعرض لمواقف الكثافة العالية أكبر مما يظهره أولئك الذين يحتفظون بمسافات قصيرة بينهم وبين الآخرين ٠ وكذلك وجد أن من يتسمون بسيادة الضبط الداخلى يزداد احتمال مشاركتهم فى أنشطة مكافحة تلوث البيئة واستخدام وسائل منع الحمل كما أمكن باستخدام مقياس للمنظور الزمنى المستقبلى الكشف عن أن له قدرة على التنبؤ عن تحرر الفرد من الحمل غير المرغوب ٠ وكذلك وجد أن الأفراد من النوع ( أ ) ( الذين يتسمون بقلة الصبر والاستغراق فى العمل والسعى الحثيث ) يجاهدون بقدر أكبر لتجنب فقدان السيطرة على البيئة ولكن تحت ظروف الضغط المتصل الشديد ، يغلب أن يستسلموا بسرعة أكبر اذا قورنوا بالأفراد من النوع (ب) ٠

## علم النفس الايكولوجي :

الوحدة الأساسية للتحليل في علم النفس الايكولوجي هي « المجال السلوكي » behavior setting ، أي دراسة النمط المتكرر من النشاط الانساني الذي يحدث في اطار محدد من الزمان والمكان ( مثل في ندوة ، مباراة رياضية ، عرض موسيقى ، الخ . ) وبعبارة أخرى دراسة محددات المجال لاستجابات الناس للبيئة ، وليس المحددات الشخصية . ولقد تمثلت الدراسات الايكولوجية في اعمال روجر باركر وزملائه ، وشملت موضوعات مثل عواقب نقص عدد الأفراد اللازمين لتشغيل وصيانة مجال ما عن العدد المطلوب لتحقيق المستوى الأمثل (undermanning) مثل تشغيل فريق لكرة السلة بثلاثة لاعبين بدلا من خمسة . وقد وجد في احدى الدراسات ( في ٩٢ ، ص ٢٧١ ) ان الطلاب الذين ينتظمون في مدارس صغيرة ( يفترض أن نسبة اشغالها أقل من المدارس الكبيرة ) ازداد احتمال قيامهم بأدوار قيادية في النشاط المدرسي ، وازداد شعورهم بالمسئولية عن نظرائهم في المدارس الاكبر حجما . وقد تقدمت البحوث في السنين الأخيرة من حيث مفاهيم وقياس المجال السلوكي ، وبخاصة مفاهيم مثل سعة أو قدرة المجال (setting capacity) و « الحد الأدنى للصيانة » (maintenance minimum) وهي تقدم محكات لتحديد الظروف التي يكون فيها عدد الأفراد اللازمين للتشغيل أقل من المطلوب ، أو مناسبا أو أكثر من المطلوب ، وذلك في المجال المعين بصرف النظر عن حجم المؤسسة مثل مدرسة أو مستشفى ، الخ وكذلك فانه من المفيد التمييز بين دورين ، من يؤدي العمل performer ومن يتلقى العمل non-performer ( أو العامل مقابل العميل ) ، وذلك بقصد تقدير مستويات العدد المطلوب للجماعات المختلفة في نفس المجال . وقد أعد باركر وزملاؤه عددا من المقاييس المبتكرة على مستوى المجتمع ، وذلك لتقدير مدى وتنوع وانتاجية السكان . ويقوم أحد هذه المقاييس المسمى Urb على أساس عدد المجالات السلوكية في المدينة وعلى أساس حدوثها وفترة دوامها . ويعكس مدى الفرص السلوكية المتاحة لأفراد المجتمع على مدى عام واحد . ويعكس مقياس آخر بعنوان « مؤشر الانتاجية » للمجتمع مقدار « ساعات / شخص » person hours للأفراد المطلوبين لتشغيل وصيانة مجال مجتمعي لفترة عام ، والى أي مدى يشغل أفراد المجتمع في أدوار حاكمة في هذه المجالات . وقد أعدت هذه المقاييس وغيرها في دراسة مقارنة شاملة لمدينة انجليزية وأخرى أمريكية شملت مسحا للمجال السلوكي لمدة عامين في كل مدينة خلال ١٩٥٤ ـ ١٩٥٥ ، ١٩٦٣ ـ ١٩٦٤ وتشير

النتائج الى أنه اذا ظل حجم الجماعة ثابتا ، فان أعضاء الجماعات التى يزيد عـدد أفرادهـا عن العدد الامثل المطلوب . يشعرون بأنهم قليلو الأهمية وان الحاجة اليهم أقل ، وان مساعدتهم لجماعاتهم ضئيلة . وذلك اذا قورنوا بأعضاء الجماعات التى يكون عدد افرادها هو العدد المطلوب أو أقل من المطلوب • وقد انطبقت مثل هذه النتائج على جماعات متنوعة فى المدارس والمؤسسات الدينية والمستشفيات ومراكز الترفيه . بل وفى المدينة بعامة • ولعل مثل هذه النتائج تنبهنا الى بعض جوانب الخطورة فى ازدحام المكاتب الحكومية بأعداد من الموظفين تزيد عن حاجة المكاتب لخدماتهم • وتتجه البحوث الحديثة الى تحديد الظروف التى يقل فيهـا التنسيق بين الناس وبيئاتهـم عن الحد المطلوب ، والى الكشف عن الاستراتيجيات لتحقيق هذا التنسيق بين السلوك والبيئة (synomorphy)

### التطورات الحديثة فى علم النفس البيئوى :

يرى ستوكولز (٩٣) فى عرضه الذى قدمه عـام ١٩٨١ ، لتطور اتجاهات البحوث والدراسات فى علم النفس البيئوى فى السنين الأخيرة، أن من أهم هـذه التطورات ، الاهتمـام المتزايد بالبنية المعقدة لوحدات البيئة ، وهو ما يسميه « التوجه السياقى » contextual orientation وذلك بهدف التعرف من خلال البحث الوصفى أو التصنيفى ، ومن خلال البحث التجريبى على الخصائص الاكثر دواما للمواقف التى تتوسـط العلاقات بين السلوك والظروف البيئية ويتمثل هذا التحول المعاصر فى الاهتمامات فيما يلى : ( ٩٣ ، ص ١٧١ ) :

١ ـ التأكيد على دراسة مفاهيم مثل « الخصوصـية » ، « الحيز الشخصى » ، و « الحيازية » فى سياق طبيعى • اذ تشير كل من البحوث القديمة والحديثـة فى « التقاربيات » proxemics الى أن العـواقب السيكولوجية والسلوكية للتقارب بين الأشخاص تتوقف على مجموعة عوامل موقفية تشمل المعايير الثقافية ، ومقدار التفاعل بين الناس في الموقف ، ومستويات العزل السمعى والبصرى بين الأفراد المتقاربين • ومن ذلك أن وظائف وعواقب السلوك الحيازى تتوقف على نوع الموقف(مثلا : حجرة فى قسم داخلى فى الجامعة ، مجاورة حضرية ، الخ • ) الذى يحدث فيه هـذا السلوك • كما ينعكس هذا التطور فى الاهتمام فى البحوث التى تقيس نسبة الأحداث والمنبهات غير القابلة للضبط ( مثـل الضـوضاء ) الى الأحداث والمنبهات القابلة للضبط فى الموقف ، بدلا من الاهتمام فقـط بدراسة التأثير السلبى للضوضاء مثلا • وكذلك يدرس تأثير الزحام فى

علاقته بعوامل موقفية مثل البنيان العائلى ، والفرص المتاحة لتنظيم درجة الخصاصية فى السكن ، وارتفاع المبانى ، الخ .. ويتفق ذلك مع مفهوم التطابق بين نسق الأهداف والحاجات الشخصية وبين نسق ظروف البيئة ، بدلا من دراسة التطابق بين حاجة شخصية مفردة ، وبين بعد مفرد من أبعاد البيئة . كما أن هذا التطابق أو التناغم بين الشخص والبيئة لا يتوقف فقط على درجة قابلية ظروف البيئة للضبط ، بل أيضا على الأهمية النسبية المدركة للحاجات الشخصية التى تساند البيئة أو تعوق اشباعها . فقد وجد أن ضعف التطابق أو التناغم بين مجالات معينة من الحياة ( مثل المنزل أو العمل أو العلاقات مع الأقران ) ترتبط ارتباطا دالا بالاضطرابات الصحية والسلوكية بين المراهقين وبالسلوك العنيف بين النزلاء من مرضى العقول الراشدين . بل ان ظروف الاقامة فى المسكن وظروف العمل فى المكتب أو المصنع ، وجد أنهما تلعب دورا هاما فى التخفيف من الآثار السلبية لزحام المواصلات على الصحة والسلوك .

٢ ـ التكامل في البحوث الحديثة بين المنظورين الموضوعى للبيئة ( أى الجوانب والملامح المادية ) والذاتى ( الانطباعات عن هذه الجوانب والملامح ورموزها ومعانيها ) ويتمثل هذا الاهتمام فى مفاهيم مثل « هوية المكان » place identity ( بروشانسكى ) ، و « الاعتمادية على المكان » place dependence ( ستوكولز وشوميكر ) ، « وخلع طابع شخصى على البيئة environmental personalization فينسل وزملاؤه ) ، كلها تؤكد على الروابط الوجدانية القوية بين الأفراد والأماكن . وكذلك فكرة «قابلية التصور الاجتماعى » social imageability أى قدرة البيئة الطبيعية على استثارة معانى اجتماعية حية وقوية بين من يعايشونها . تتضمن هذه المفاهيم والأفكار أن الجماعات تتوحد توحدا وثيقا بل تتكون لديها اعتمادية على الأماكن كما هو الحال بالنسبة للأفراد . ويعنى ذلك أن الرمزية البيئية تتضمن أن وظيفة هامة للموضوعات وللأماكن هى تقديمها لانعكاسات مادية لكل من الهوية الشخصية والهوية الجمعية . وقد أدى ذلك الى اهتمام البحوث باعداد مقاييس ومؤشرات للادراك الاجتماعى . وقد خلص ميلجرام وجوديليت ( فى ٩٣ ، ص ١٧٧ ) من دراستهما للخرائط المعرفية لمدينة باريس الى أن « ادراك مدينة هو حقيقة اجتماعية، يتعين دراسته فى جانبيه الفردى والجمعى معا ، فما يبرر فى ذهن الشخص ليس فقط ما هو كائن ، بل هو أيضا ما يبرزه المجتمع » .

٣ ـ الاهتمام بدراسة الأبعاد الزمنية ، ومنها الدلالات التاريخية للبيئة المادية وتطلعات المستقبل وتأثيرها على السلوك الفردى والجمعى.

فمثلا ، تشير البحوث الى أن الأفراد الأكثر حراكا وتنقلا في بيئاتهم ، يغلب أن يقرروا أنهم أحسن حالا من الناحية الصحية ، من الأفراد الأقل حراكا ، والأقل رغبة في استطلاع بيئاتهم .

وفي تقدير ستوكولز ، فان انعكاسات هذه التطورات في بحوث علم النفس البيئوى ، سوف يكون لها آثار بعيدة المدى ، وقد قدم في عرضه الذى سبق الاشارة اليه أمثلة محددة لهذه الانعكاسات من حيث الموضوع والمنهج .

## الفصل الثامن والعشرون

# المشكلات الاجتماعية الكبرى في اطار التغيير الاجتماعي
# ٢ ـ العلاقات بين الجماعات ، التعصب ، العدوان والعنف

## التعصب

### التعصب والتمييز والتعميم النمطي في اطار العلاقات بين الجماعات :

يعرف ستيفان ( الفصل ١٦ فى ١٥٩ ) التعصب بأنه اتجاه سلبى نحو اعضاء جماعات يتوفر تعريف اجتماعى لها ، أى يمكن أن يكون الناس متعصبين ضد أعضاء جماعات مختلفة دينية أو سياسية أو ضد طبقات اجتماعية ، أو حتى ضد جماعات مثل المتخلفين عقليا والمسنين ، بالاضافة الى جماعات عنصرية أو قومية مختلفة · ونظرا لأن الاتجاه هو تقويم كلى يقوم على أساس اعتقاد حول موضوع الاتجاه واستجابات تقويمية ترتبط بهذه الاعتقادات ، فان التقويم فى موقف التعصب يكون عادة سلبيا ، ولكنه قد يكون ايجابيا أيضا · فمثلا ، قد يكون اتجاه الشخص ( أ ) نحو نادى رياضى مثلا ايجابيا ، بينما يكون اتجاه الشخص (ب ) نحو نفس النادى سلبيا · والعلاقة بين التعصب وهو نوع من الاتجاه وبين كل من المقاصد السلوكية والسلوك التمييزى الفعلى علاقة معقدة · فحين يرفض صاحب عمل الحاق امرأة بعمله ، تكون ازاء موقف يؤدى فيه التعصب ضد المرأة الى تمييز · ويمكن أن تفرق بين هذا النوع من التمييز والتمييز « المؤسسى » ، أى الممارسات التى تمارسها مؤسسة من المؤسسات ، والتى ينتج عنها تمييز · فاذا رفض مديروا الأندية مثلا الحاق أشخاص من عنصر بشرى معين بأنديتهم ، فان ذلك لا يعنى بالضرورة أن مديرى الأندية بوصفهم أفرادا متعصبون عنصريا ، ولكن سلوكهم تمييزى عنصرى · ومن الناحية الأخرى ، فان مدير شركة

متعصب ضد المرأة قد يضطر الى تعيين امرأة فى شركته بحكم القانون ، وهو فى هذه الحالة لا يسلك سلوكا تمييزيا بالرغم من أنه متعصب · والأمر المهم هنا هو أن التعصب اتجاه ولكن التمييز سلوك ، وان الاثنين لا يتحتم أن يكونا مرتبطين ، فمن الممكن أن يوجد تعصب دون تمييز ، او يوجد تمييز دون تعصب ·

ويعرف تاجفيل ( ٩٦ ) فى عرضه لبحوث علم النفس الاجتماعى فى العلاقات بين الجماعات ، الجماعة على أساس محكات خارجية وداخلية · وهو يقصد بالمحكات الخارجية التسميات التى تطلق على جماعة من الناس مثل أعضاء اتحاد للعمال ، الخ · ويقصد بالمحكات الداخلية « التوحدات مع الجماعة » · ولكى يتحقق التوحد ، يتعين أن يوجد المكون المعرفى أى الوعى بعضوية الجماعة ، والمكون القيمى أى ارتباط هـذا الوعى بقيمة ما ، ثم يتعين أيضا استثمار قدر من الانفعال فى هذا الوعى وفى هـذا التقييم · ويرى تاجفيل أن توفر الـواقع الامبيريقى للمحكات الداخلية · شرط ضرورى لوجود الجماعة بالمعنى السيكولوجى ، ولكنه ليس كافيا لظهور السلوك المرتبط بالعلاقات بين الجماعات ، وهو السلوك الذى يتطلب اتفاقا خارجيا على وجود الجماعة · الا أن ذلك بدوره ليس كافيا ، لأن تصنيف أفراد بواسطة أشخاص خارجين عنهم على أنهم يشكلون جماعة لا يعنى بالضرورة أن هؤلاء الأفراد قد اكتسبوا الوعى بالعضوية المشتركة فى الجماعة وبما يرتبط بها من تقييم وانفعال · وفى تقدير تاجفيل لا تقوم الجماعة الا بتوفر بعض المحكات الخارجية مع المحكات الداخلية · وتدور البحوث فى هذا الموضوع على العلاقات بين الجماعات ، والاتجاهات المتبادلة بين أعضائها ، ولذلك يتعين دراسـة خصـائص الجماعات نفسها وعواقب عضويتها بالنسبة للأعضاء ·

وقد برز فى السنين الأخيرة الاهتمام بدراسة الدور الذى تلعبه العمليات المعرفية العامة فى تحديد « افكار » الأفراد عن الجماعات الداخلية والجماعات الخارجية ، وبخاصة ما يرتبط منها بوظائف التعميمات أو القوالب النمطية stereotypes ، ويعرف سناليبراس القالب النمطى بأنه «صورة عقلية مفرطة فى التبسيط تتكون عادة عن بعض فئات من الأشخاص أو المؤسسات أو الأحداث والتى يشارك فى ملامحها الأساسية عدد كبير من الناس » · ويصاحب القالب النمطى عادة ، ولكن ليس بالضرورة دائما ، تعصب ، أى حب أو كراهية نحو أى عضو فى الفئة المعينة · وفى بعض الحالات ، قد تتكون مجموعة السمات من خصائص ايجابيـة أساسا ، مثل السمات التى ننسبها الى طائفـة مهنية أا الى الجمـاعة التى ننتمى اليهـا ، الا أن معظم القوالب النمطيـة تتكون من مزيج من السـمات

الايجابية والسلبية مثل تلك التى ترتبط بالذكور وبالاناث • وهكذا ، فانه بينما قد يرتبط التعصب ضـد جماعة معينة عادة بتعميم نمطى عن هذه الجماعة ، فان هذا التعميم قد يتواجد مع اتجاهات ايجابية أو مزيج من الاتجاهات الايجابية والسلبية • فمثلا ، قد نشعر بتعاطف مع أعضــاء جماعة معينة مثل المكفوفين ، الا أن هذه المشاعر قد تتواجد مع مشاعر النفور وعدم الراحة •

## مصادر ووظائف التعصب والتعميمات النمطية :

تكتسب الاتجاهات نحو الجماعات الاجتماعية من مصــادر عديدة ومتنوعة ، ولكن أهمها التنشئة الاجتماعية والاتصالات مع أعضاء الجماعة • فنحن نكتسب خلال التنشئة الاجتماعية معلومات واتجاهات من الوالدين والمدرسين والأقارب والأصدقاء ووسائل الاتصال الجماهيرية ، وعن وجود وطبيعة أعضاء الجماعات الأخرى • والكثير من هذه المعلومات يقوم على أساس العلاقات القائمة بين الجماعات ، والتى قد يكون لها تاريخ طويل مثل العلاقات بين البيض والسود فى أمريكا ، ولكنها قد تكون حديثة نســبيا مثل العلاقات بين المهــاجرين الفتناميين والأمريكيين ، وكثيرا ما يكون لتاريخ العلاقات دور كبير فى نشأة التعميم النمطى • فمثلا ، أرغم السود على العيش فى علاقة عبد الى سيد أبيض فى الجنوب قبل الحرب الأهلية ، بل ان تعليم السود كان غير قانونى ، وكان عليهم السكن فى الريف وفى الأحياء الفقيرة ، ونتيجة لذلك ، كانوا ينتمون الى الطبقة الاقتصادية ـ الاجتماعية الأدنى • وهكــذا ، نشأ التعميم النمطى لدى البيض عن الســود بوصفهم يتســمون بالكسل والقذارة والجهل وانهم قانعون بحياتهم ، وأنهم أقوياء بدنيا ويسعون وراء اللذة • وكذلك نشأ التعميم النمطى لدى السود عن البيض بأنهم يتسمون بالذكاء والخداع والطموح وعدم الأمانة والأنانية والقسوة والمهارة فى الصناعة ، الخ • ويقرر ستيفان ( فى ٧٣ ) أنه بالرغم من التغيرات الكبيرة التى حدثت فى العلاقات بين البيض والسود ، الا أن هذه التعميمات النمطية لم تتغير الا قليلا ومنها مثلا ، أن الأبيض أصبح يرى الأسود بأنه يتسم بالكبرياء والصلابة • ويعزى ذلك الى عوامل عدة منها نقص الاتصال بين الجماعتين بالقدر الكافى ومنها الدور الذى تلعبه بعض العمليات السيكولوجية فى المحافظة على هذه التعميمات النمطية ، وهو ما سوف نناقشه فى فقرات تالية •

وتوضح دراسة لهاملتون ( ٩٦ ) أنه حين تقدم معلومات عن جماعة أكثر مما تقدم عن جماعة أخرى ، وحين تغير نسب السلوك المرغوب الى

السلوك غير المرغوب ، فان الأفراد يبالغون الى حد كبير فى تقدير المدى الذى تذهب اليه الجماعة التى يقل تقديم المعلومات عنها فى ممارسة نوع السلوك غير المألوف سواء كان هذا السلوك مرغوبا أو غير مرغوب فيه • وتوضح مثل هذه الدراسات لماذا تتعرض الأقليات للتنميط ، أى لأنها تشكل منبهات أقل تواترا • وتؤكد هذه الدراسات أن الهدف من الدراسات السيكولوجية فى هذا المجال يجب أن يتجه الى الربط بين العمليات المعرفية وسلوك العلاقات بين الأشخاص ، وذلك على أساس أن دراسة هذه العمليات ضرورى ، وأنها تكفى لفهم جوانب الاتجاه ( أو التعميم النمطى ) فى العلاقات بين الجماعات • الا أن تاجفيل يرى أنه يصعب التسليم بالصدق الكامل لمثل هذه النتيجة ، وهى أن التعميم النمطى يستند فقط الى التأثيرات المعرفية بفعل الندرة أو نقص الألفة أو بروز أفراد معينين ، وذلك لأن التعميم النمطى الاجتماعى لا يقتصر على المواقف التى يكون فيها أعضاء الجماعة المستهدفة غير مألوفين ، كما أن مثل هذه النظرية لا تفسر لماذا يختار أفراد معينون دون غيرهم ليكونوا أساسا للتعميم النمطى والأصح فى تقدير تاجفيل هو أن سلوك أفراد معينين دون غيرهم يصبح له دلالة فى التعميم النمطى على جماعتهم ، لأنهم يمثلون فئة سبق تكوين دلالة اجتماعية عنها وترتبط بتقييم مسبق لها •

ويحدد تاجفيل ثلاث وظائف اجتماعية للتصورات عن الجماعات الخارجية والتى تنشأ فى مضمون تاريخى واجتماعى وتنتقل الى أعضاء الجماعات وتنتشر من خلال قنوات متنوعة • وهذه الوظائف هى : ( ١ ) تبرير الأفعال المدبرة أو المرتكبة ضد الجماعات الخارجية ، ( ٢ ) السببية الاجتماعية المدركة وخاصة ما يرتبط منها بالأحداث الضخمة المفجعة مثل الخسائر فى الحروب والتضخم والبطالة ، والتى يتطلب الأمر اختزال تعقدها الى أبعاد بسيطة ، ( ٣ ) التمييز الايجابى لجماعة اجتماعية عن الجماعات الخارجية ذات الدلالة ( ٩٦ ، ص ٢٢ ) •

ومن العمليات السيكولوجية التى تلعب دورا فى المحافظة على التعميمات النمطية ، تصنيف الناس الى فئات social categorization طبقا لأبعاد مثل السن والجنس والجنسية والعنصر والطبقة الاجتماعية ، الخ ••• وذلك بقصد تيسير التفاعل مع العديد من الناس بصورة منظمة ، ذلك أننا نتفاعل مع الآخرين على أساس افتراضات معينة منها تنظيم الاتصال اللفظى وغير اللفظى مع الناس فى مختلف المواقف على أساس الجماعات التى ينتمون اليها • فمثلا ، يغلب أن يكون التفاعل فى حفل رسمى غيره فى لقاء غير رسمى • وتقع المشكلات حين تكون

الافتراضات خاطئة ، وذلك نتيجة لعدد من العمليات السيكولوجية منها عمليـة التمثل assimilation مقـابل التضـاد contrast وتحدث الأولى حين نتجاهل التباين داخل الجماعة فندرك أعضـاءها على أنهم أكثر تشابها مما هم عليه فعلا ، وتحدث الثانية حين ندرك الفروق بين الجماعات على أنها أكبر مما هي عليه فعلا • ومن أمثلة الأولى نظرة الذكر الى كل الاناث على أنهن ضعيفات ، ومن أمثلة الثانية نظرة الرجل الى الفرق بين الذكور والاناث فى القوة البدنية على أنها أكبر مما هى عليه فعلا • وثمة مشكلة ثانية تنشأ من تصنيف الناس الى فئات ، وهى النزعة العالمية نحو التمركز ـ حول ـ الجماعة الداخلية ethnocentrism ذلك أننا ننزع جميعـا الى تقييم أعضـاء الجمـاعة الداخلية بصـورة أكثر ايجابيـة من تقييمنا لأعضـاء الجمـاعة الخارجية ، وذلك لأننا ننظر الى الفروق بـين الجمـاعتين ( التضـاد ) بدلا من أوجه التشـابه ( التمثل ) • ولا يحدث هذا التحيز فى النظرة الى الجماعة الداخلية مقابل الخارجية بالنسبة للجماعات العنصرية أو القومية فقط ، كما يشير المصطلح ، ولكنه يحدث حـين نصنف الناس بعـامة ، وهو أمر أكدته التجارب ( ٩٦ ) ، ويرجع الى الرغبة فى الاحتفاظ بصورة ايجابية للذات عن طريق النظر الى الجماعات التى تنتمى اليها بصورة ايجابية على حساب الجماعات الخارجية • فمثلا ، أوضح عدد من الدراسات أن الأمريكيين مثلا يصفون الانجليز بالبرود والعنجهية ، بينما يصف الانجليز أنفسهم بأنهم متحفظون ومحترمون لحقوق الآخرين • ويظهر التحيز أيضا فى التنسيبات المستخدمة لشرح سلوك كل من الجماعة الداخلية والخارجية • فاذا أحسن عضـو الجماعة الداخلية ، فان ذلك ينسب الى خصـائص شخصية ، ولكن اذا أجاد عضو الجماعة الخارجية بنفس القدر فان ذلك ينسب الى عوامل موقفية • ويحدث العكس اذا كان العمل أو السلوك رديئـا •

ولا يستند شرح التعصب والتعميم النمطى الى العوامل المعرفية السابقـة فقط ، بل يضـاف اليها عوامل دينامية منهـا « الاسقاط » و « كبش الفداء » ، فنتهم الجماعة الخارجية بأنها معادية اسقاطا لمعاداتنا نحن لها ، ومن ذلك مثلا أن يذكر طالب أسود أمريكى أنه يكره الطالب الأبيض لأنه يعتقد أن هذا الأخير يكرهه • وفى عملية كبش الفداء قد ينسب العامل الأبيض تعطله الى القوانين التى تنظم حقوقا متساوية فى العمل للبيض والسود أو على تحرير المرأة ، الخ •• وبذلك يتجنب لوم نفسه ويلقى اللوم على الآخرين • وكذلك تفسر عداوة الطبقات الدنيا للجماعات الخارجية فى ضوء الاحباط والذى يزاح خارجا على أعضاء

الجماعات الخارجية • وثمة نوع من عملية كبش الفداء يتمثل فى دراسات الشخصية التسلطية ، ويفترض فيه أنه نتيجة التنشئة الاجتماعية القاسية التى تتطلب الطاعة وتثير الخوف فى نفوس الطفل ، ونظرا لأن الاحباط والعداوة الناتجتين لا يمكن توجيهها نحو النماذج الوالدية خوفا من العقاب ، فان العداوة تزاح نحو الآخرين وبخاصة المستضعفين الذين لا يستطيعون رد العدوان ، وهم الذين يوجه اليهم اللوم على ما يصيب المجتمع من مشكلات • وقد فسر آدورنو وزملاؤه اضطهاد ألمانيا النازية لليهود قبل الحرب العالمية الثانية على أساس هذا الافتراض • وقد كشفت بعض التجارب (٧٣ ، ص ٤٢٧) عن ظاهرة « تضخم الاستجابة »• فمثلا ، اذا كانت الجماعة تضم فردا معوقا ، فانها تكرهه اذا واجهت الفشل ولكنها تحبه اذا نجحت ، أكثر مما تحب عضو الجماعة الداخلية • ويبدو أن الاستجابة لأعضاء الجماعة الخارجية تضخم اذا قورنت بالاستجابة لأعضاء الجماعة الداخلية فى مواقف النجاح والعكس صحيح فى مواقف الفشل • وقد تفسر هذه الظاهرة التناقضات فى انفعالاتنا نحو الكثير من الجماعات الخارجية بين التعاطف والنفور • ويتوقف ظهور أحدهما دون الآخر على الموقف • ونتيجة تأثير التحيز للجماعة الداخلية على حساب الجماعة الخارجية ، ونتيجة التمثل والتضاد والعمليات الدينامية من اسقاط وكبش فداء ، فان الفروق بين الجماعات يغلب أن يبالغ فيها ، فيفترض أعضاء الجماعة الداخلية غالبا أن هناك فروقا فى الاعتقادات والقيم والسمات بين أعضاء الجماعات الداخلية والخارجية • وترتبط هذه الفروق المفترضة عادة باتجاهات سلبية نحو أعضاء الجماعات الخارجية • وفى تجارب قام بها روكيش وزملاؤه ( ٧٣ ، ص ١٢٨ ) وجدوا أن الأفراد يفضلون أو يحبون الأشخاص الذين يشبهونهم فى اعتقاداتهم عن أولئك الذين يختلفون عنهم فيها بصرف النظر عن العنصر الذى ينتمون اليه ، مما دعا روكيش الى القول بأن ما نسميه تعصبا عنصريا يرجع فى حقيقته الى الاختلاف فى الاعتقادات • الا أن البحوث التالية تناقضت فى نتائجها ما بين مؤيد ومعارض • وقد توصل الباحثون الى أنه فى المواقف الشخصية الوثيقة مثل الزمالة فى حجرة الاقامة فى القسم الداخلى بالجامعة أو فى موعد مع الجنس الآخر ، فان العنصر يلعب الدور الأهم •

٤ •

**عضوية الجماعات الكبرى وتأثيرها على السلوك في العلاقات بين الجماعات :**

لعل من أضخم الدراسات فى مدى التمركز حول الجماعة الكبرى ، الدراسة العبر ـ حضارية التى قام بها ليفاين وكامبل وبراور ( ٩٦ )

وشملت ثلاثين جماعة قومية فى شرق أفريقيا فى الوقت الذى كانت تتعرض فيه المنطقة لتغيرات اجتماعية وسياسية سريعة ، وجماعات فى غرب أفريقيا وشمال كندا وبعض جزر الباسفيك • وقد استخدمت فى هــذه الدراســة الطرق الاثنوجرافيــة والسوسيولــوجية والنفسيه والانثروبولوجية الحقلية • وقد وجد ارتباط وجدانى بالجماعة الداخلية فى كل الجماعات المدروسة ، الا أنه لم يكن ارتباطا بسيطا كما يتصور سمنر ، باتجاهات الجماعة الخارجية وبالتمايز بين الجماعات • فمثلا ، لم ترتبط القيم المتضمنة فى التعميمات النمطية على الجماعات الخارجية ارتباطا منتظما بالصراع العلنى بين الجماعات ، وكذلك لم يرتبط هذا الصراع بدوره ارتباطا مباشرا بمختلف مقاييس التباعد الاجتماعى ، كما أن التحيز للجماعة الداخلية كان مستقلا نسبيا من الاتجاه نحو الجماعة الخارجية ، الخ • والخلاصة ، أن تأكيد فروق معينة فى ظروف معينة أمر مرن يتوقف على الموقف المعين • وتسمح هذه المرونة للأفراد بتعبئة مختلف الهويات الجماعية للأغراض المختلفة • وفى دراسة فى أندونيسيا شملت حوالى ٣٠٠ جماعة موزعة على ما يقرب من ١٢٤ مليون نسمة عام ١٩٧٢ ، وجد أن التحيز للجماعة الداخلية وضد الجمــاعة الخارجية كان أكثر ظهورا فى جاكارتا حيث تختلط الجماعات بقدر أكبر عما هو فى الأقاليم والتى يغلب أن تسود فيها جماعة أو جماعات قليلة • وقد وجد أن الجماعات بعامة لا تقيم بالضرورة الجماعات الخارجية بصورة أكثر سلبية من تقييمها لنفسها ، ولكنها تنزع الى تقييم نفسها بصورة أكثر ايجابية من تقييمها للجماعات الخارجية •

وفى الدراسات الارتقائيــة للتمركز حول ـ الجمــاعة الداخلية ، ومعظمها مع الأسف أجرى فى حضارات غربية ، يغلب أن تقدم منبهات مثل الدمى والصور للأطفال تمثل جماعاتهم والجماعات الخارجية بقصد استثارة توحداتهم وتفضيلاتهم عن طريق الاختيار من بين هذه المنبهات فى مواقف معينة • وتشير نتائج مثل هذه البحوث الى أن الأطفال من الجماعات الضعيفة ( المطحونة ) ينزعون الى أن يتبنوا الاجماع الاجتماعى حول مكانة وصورة جماعتهم ، والتوحد مع الجماعة الخارجية وتفضيلها ، بينما يظهر الأطفال من جماعات الأغلبية الاتجاهات العنصرية • الا أن مثل هــذه الاستنتاجات تعترضها صعوبات منهجية • وقد أدى تكرار مثل هذه التجارب الى التخلى عن فكرة عالمية اتجاه التمركز حول ـ الجماعة الداخلية • كما كشفت هذه البحوث عن حساسية الأطفال من جماعات الأغلبية والأقلية للمناخ الاجتماعى السائد فى الفروق وفى التقويم بين الجماعات • فالأطفال يتمثلون فى مرحلة مبكرة النظم الاجتماعية السائدة

للقيم والتفضيلات حتى فى الحالات التى لا تتوفر لها مؤشرات واضحة مثل التفضيلات الفارقة للأمم الأجنبية بين الأطفال حتى دون أن تتجمع لديهم أبسط المعلومات الحقيقية عن هذه الأمم . ولبعض التغيرات الاجتماعية تأثير فى نتائج البحوث الحديثة ، ومنها مثلا أن السود فى أمريكا بدأوا يفخرون بسوادهم . وكذلك أوضحت بحوث فوجان ( ٩٦ ، ص ١٠ ) فى نيوزيلانده ارتباطات مباشرة بين مؤشرات التغير الاجتماعى والنقص فى تفضيل الجماعة الخارجية بين أطفال الماورى ، كما وجدت نتائج قريبة منها فى ايطاليا . ولذلك يمكن القول بأنه من الممكن أن تنوم جماعات أقلية فخورة بنفسها بالرغم مما تتعرض له من قسر . ولكن فى انجلترا ، وجد أنه بالرغم من أن أطفال المهاجرين الآسيويين لا زال تقييمهم للأغلبية البيضاء هو التفضيل ، الا أنهم يفعلون ذلك بقدر أقل مما هو عليه الحال بالنسبة لأطفال المهاجرين من الهنود الغربيين فى انجلترا . ويفسر ذلك فى ضوء نزعة الآسيويين الى وقاية صورة الذات والاحتفاظ بالهوية الثقافية والعائلية واللغوية والدينية .

**الصراع والتنافس بين الجماعات :**

قد يقوم الصراع بين الجماعات على أساس التنافس على مصادر تتسم بالندرة ، الا أن الجماعات قد تتنافس أيضا على المكانة أو الرتبة أو المهابة ، وما يسمى التنافس الاجتماعى ، كما يحدث فى المباريات التنافسية . وقد سبق أن عرضنا لتجارب مظفر شريف ( الفصل السادس ) فى هذا المجال ، وفيها يعتبر سلوك أعضاء الجماعات المتنافسة متغيرا معتمدا على بنيان العلاقات بين الجماعات المتنافسة ، ويمكن التمييز بين طرفين نظريين على متصل من التفاعل الاجتماعى : الأول هو طرف العلاقات بين الأشخاص أى التفاعل بين فردين أو أكثر يتحدد أساسا طبقا لخصائصهم الفردية وطبيعة العلاقات الشخصية بينهم ، والثانى هو طرف العلاقات بين الجماعات ، ويعرف بأنه التفاعلات التى تتحدد أساسا بعضوية المشتركين فى الجماعات . ويتميز هذا الطرف الثانى بالوحدة التى يظهرها أعضاء الجماعة الداخلية فى سلوكهم واتجاهاتهم نحو الجماعة الخارجية ، وهى وحدة تمثل انتقالا من الطرف الشخصى الى الطرف الجماعى . كما يتميز بنقص فى التباين بين خصائص وسلوك أعضاء الجماعة الخارجية كما يدركها أعضاء الجماعة الداخلية ، أى يصبح أعضاء الجماعة الخارجية « مفردات غير متمايزة فى فئة اجتماعية موحدة » وهى الخاصية التى تتمثل فى التعميمات النمطية . وتقوم هاتان الخاصيتان على أسس منها : ( ١ ) فروق اجتماعية من حيث المكانة والقوة والرتبة والمزايا والمصادر المتاحة ، حين ترسم الحدود بين الجماعات بوضوح أو حين تدرك

كذلك ، وحين يفقد التنظيم الاجتماعي الذى تقوم هذه الفروق على أساسه شرعيته أو ثباته ، ( ٢ ) صراع بين الجماعات أو تنافس لا يتحتم بالضرورة أن يرتبط بفروق مسبقة فى المكانة كما كان هو الحال فى تجارب شريف وغيره ، ( ٣ ) تحركات نحو التغيير تبـادىء بها الجماعات الاجتماعية ، وهى بعكس الأساس الأول ، لا ترتبط دائما بحدود غير قابلة للاختراق بين الجماعات ، ( ٤ ) أنماط من التعصب محددة فرديا . وتتضح الأنواع المختلفة لهذا الخليط من السلوك الشخصى والجماعى فى بحوث المفارضات والمساومات . ويمكن تلخيص نتائجها فى أن الصراع بين الجماعات التى يمثلها المتفاوضون ليس له علاقة بالعلاقات بين الأشخاص ، حتى اذا كانت هذه العلاقات تؤثر فى مجرى المساومة : وقد وجد شريف فى تجاربه أن الأطفال الذين أصبحوا أصدقاء قبل بدء التنافس الرسمى بين الجماعات ، حين وضعوا فى جماعات متنافسة ، تأثر سلوكهم بالصراع بين الجماعات وليس بالارتباطات الشخصية بينهم .

**الصراع بين الجماعات وتماسك الجماعة :** تشير كل الكتابات بدءا من سمنر وفرويد الى نظرية دولارد فى الاحبـــاط ـ العدوان ، الى أن الصراع بين الجماعات يؤدى الى زيادة تماسك الجماعات المتصارعة . ولكن ستاين ( ٩٦ ، ص ١٦ ) يضيف الى أن ذلك يحدث فى ظروف معينة هى : أن يشكل الصراع تهديدا يؤثر فى الجماعة ككل وفى كل أعضائها بأقدار متساوية ودون تمييز ، وأن يتضمن حلا ، وأن تستطيع الجماعة التعامل مع الصراع الخارجى وأن تقدم العون الانفعالى لأعضائها . ورغم أن بحوث رابى وزملائه ( فى ٩٦ ، ص ١٦ ) لا تحسم الموضوع ، الا أنها توضح أن التماسك الداخلى بفعل الصراع مع جماعة أخرى لا يزيد عن التماسك بفعل المشاركة بين الجماعات فى عمل والتعاون بينها . وتوضح بحوث موسكوفيسى ( فى ٩٦ ، ص ١٦ ) أن الامكانيـــات الابتكارية لجماعات الأقلية واصرارها على اجهة نظر تواجه بها وجهات النظر المتباينة لجماعة الأغلبية هى التى تحدد نفوذ وتأثير الأقلية ، وكذلك فان الانجازات التى تؤكد هوية متميزة للأقلية . ترتبط بقيمة ايجابية ، ولكن تفشل الأقلية اذا أظهرت نفسها لجماعة الأغلبية بوصفها جماعة خارجيـة ، كما وضح من دراسة ميدانية قام بها ديجياكومو ، وفشلت فيها جماعة أقلية من طلبة جامعة بلجيكية فى دفع أغلبية الطلبة الى القيام بحركة احتجاج ، وذلك لأن المضمون والعبارات التى استخدمتها للتعبير عن رأيها أدت الى ادراكها من قبل الأغلبية على أنها جماعة خارجية . وتشير البحوث أيضا فى ظروف التبادل الاجتماعى الى أن الخروج من علاقة يكون أكثر احتمالا من محاولات تغيير موقف اجتماعى قائم من الداخل ، ولكن البحوث

توضح أيضـا أنه فى الحياة الواقعية ، يصعب ان لم يكن مستحيلا على جماعة ، الخروج من بنيان الجماعات المتعددة ، وذلك بسبب قيود النظام الاجتماعى الفئوى المتطرف ( ٩٦ ، ص ١٨ ) • والفروق فى المكانة هى واحدة من انعكاسات الفروق فى القوة ، والفروق فى القوة هى واحدة من محددات المكانة النسبية • وأحيانا حين تخلع المكانة قوة على الجماعة ، فان هذه العلاقات قد تنعكس وجهتها • ويبدو طبقا للبحوث ، أن من مصلحة الجماعة ذات المكانة المرتفعة أن تقلل من أهمية الفروق فى المكانة ، وأنه من مصلحة الجماعة ذات المكانة المنخفضة أن تضخم من اهمية هذه الفروق ، وقد استخدمت فى هذه البحوث جماعات متنوعة منها : طلبـة هندسة من مؤسستين من التعليم العالى تقتلف مكاناتهما ، ومدرسين فى بريطانيا من خريجى الجامعات مقابل خريجى المعاهد الفنية ، وممرضات من مستويات مختلفة فى مستشفى ، وتلاميذ من المدارس العامة والمدارس المهنيـة • وقد يحدث صراع فى جمـاعات الأغلبيـة ( البيضـاء فى أمريكا مثلا ) ، بين القيم وبين وقائع معاملة الأقليـات ( مثل السـود والشيكانو ) • وقد وجد كاتز ( فى ٩٦ ص ٢٠ ) أن توفير المعلومات عن الأقليات يؤدى الى اسـتجابات اسـتقطابية نحوها من جانب الأغلبية ، ويرجع ذلك فى تفسير الباحثين الى أن التناقض فى الاتجاه يولد امكانية التهديد لتقدير الذات فى مواقف الاتصال كما كشفت بعض البحوث عن أن تقدير الذات يرتفع فى ارتباطـه بالفرصـة للانشـغال بالتمييز بين الجماعات • والخلاصة ، أن هناك صراعا ضمنيا بين تحيز الجماعة الداخلية لنفسـها وبين الحقـائق المعروفة فى الفروق الاجتماعيـة من حيث القوة والمكانة والرتبة والمزايا ، وأن هذه الفروق لا تقبل على أنها شرعية وغير قابلة للتعديل ، ويؤدى ذلك الى عواقب متنوعة فى السلوك وفى العلاقات بين الجماعات •

وترتبط بما سبق الجوانب اللغوية للهوية العنصرية والقومية ، وهناك قدر كبير من الأدلة التاريخية والأنثروبولوجية والسياسية على أن مختلف صور التمـايز اللغوى تدرك على أنهـا السند الرئيسى فى الاحتفاظ بهوية عنصرية أو قومية معينة أو فى احيائها • وقد أجرى عدد كبير من البحوث التى تكاملت فيها الجوانب الاجتماعية الحضارية فى استخدام اللغة مع دراسـة العمليـات السيكولوجية فى العلاقات بين الجماعات • وتحدد طبيعة العلاقات القائمة بين الجماعات الاختيار بين استراتيجية أو أكثر من الاستراتيجيات المتاحة لأقلية عنصرية لغوية فى التعامل مع مركزها الخفيض • وحين لا تميز الحدود الفاصلة بين الجماعات تمييزا شديدا ، بحيث تصبح لغة الجماعة السائدة متاحة دون صعوبات

كبيرة ، فان استراتيجية التمثل والاندماج الفردى تكون هى الاستراتيجية المختارة • والاستراتيجية الأخرى هى الاندماج « غير الشرعى » أى اختفاء الفرد لخلفيته أو جذوره فى استخدام اللغة وفى أشكال أخرى مقنعة مثل تغيير الاسم • وتختلف هذه الاستراتيجيات الفردية عن الاستراتيجيات الجماعية التى تحددها أحيانا صعوبات التوصل الى الجماعة الخارجية ، وأحيانا ضغوط داخلية قوية للاحتفاظ بهوية الجماعة ، وقد يجمع غالبا بين الظرفين السابقين •

### انقاص التمييز بين الجماعات :

ولا يقصد بذلك انقاص الصراع بين الجماعات • وغاية ما يمكن تصوره هو العمل على انقاص التمايز المتبادل فى بعض الظروف بين بعض أعضاء الجماعات المتصارعة • وقبل أن نعرض لنتائج البحوث فى هذا المجال ، يجدر التذكير بمناقشاتنا السابقة ( الفصل ٢٢ ) فى العلاقة بين الاتجاه والسلوك واحتمالات الاختلاف بينهما • كذلك ، فان اتجاهاتنا تشكل اتجاهات الآخرين وسلوكهم ، فقد وجد مثلا أن اتجاهات أصحاب المساكن فى لوس انجلوس بأمريكا نحو التأجير للبيض أو للسود ترتبط بادراكهم للاتجاهات العنصرية لعائلاتهم وأصدقائهم • كما أن اتجاهات الأطفال ترتبط باتجاهات آبائهم وأمهاتهم • وكذلك ، فان اتجاهاتنا نحو الآخرين تؤثر فى اتجاهاتهم نحونا • ونحو أنفسهم • فقد وجد مثلا أن اتجاه التعصب من قبل التلاميذ البيض نحو التلاميذ السود كان أكبر فى الفصول التى كانت اتجاهات السود فيها نحو البيض أكثر سلبية • وقد سبق الاشارة الى أن الطفل الأسود قد يكتسب أيضا اتجاها سلبيا نحو نفسه ونحو عنصره • الا أن من أقوى عواقب التعصب والتعميم النمطى الظاهرة المعروفة بمصطلح « النبوءة المحققة لذاتها » ، ذلك أن التعميمات النمطية تشكل توقعات عن كيفية سلوك أعضاء الجماعات الأخرى ، وقد تؤثر فى سلوك أعضاء الجماعة الداخلية ، فتزيد من فرص سلوك أعضاء الجماعة الخارجية بما يتفق مع هذا التوقع • فقد يتوقع البيض مثلا أن السود عدوانيون فيتجنبونهم خوفا منهم ، مما يشجع السود على تأكيد ذواتهم فيتحرشون بالبيض ، وهكذا تحقق النبوءة ذاتها • وكذلك فان الفرد المتحيز يدرك الآخرين على أنهم يسلكون بما يدعم توقعاته حتى اذا لم يسلكوا هذا المسلك • [illegible] ، اذا عرض رجل أبيض عرضا صادقا مساعدة رجل أسود ، فان هذا الأخير قد يرى فى ذلك ما يدعم تعميمه النمطى من أن الأبيض مغرور ويشعر بتفوقه على الأسود • ولذلك ، فان النبوءة المحققة لذاتها هى من

اخطر عواقب التعميم النمطى لأنها تخلق سلسلة من المصائد فى عملية التفاعل الاجتماعى يصعب التخلص منها بفعل طابعها الغامض · ويغلب أن تؤثر فى العلاقات بين الرجال والنساء ، وبين المدرس وتلاميذه ، والمريض وطبيبه وبين أعضاء الجماعات العنصرية المختلفة ، وأى جماعة أخرى يقوم عنها تعميم نمطى ·

ويصنف تاجفيل ( ١٩٧ ، ص ٢٨ ) البحوث فى انقاص التمايز بين الجماعات الى ثلاث فئات هى : ( ١ ) التعاون بين الجماعات فى اطار الأهداف العليا · تؤكد البحوث أن التعاون بين الجماعات يؤدى كما هو متوقع الى تمييز أقل مما يؤدى اليه التنافس · الا أن البحوث الحديثة تشير الى أن بروز الهويات الجماعيــة القائمــة لها تاثيرها القوى فى مدى تأثير التعاون بين الجماعات على انقاص الصراع بينها ، وقد سبق عرضنا لتجارب دويتش وغيره فى الفروق بين التعاون والتنافس ( الفصل السادس ) · وتشير الدراسات الى أن الأسلوب التعاونى أدى الى تحسن فى علاقات الصداقة وتبادل المساعدة والتعاطف والحب وتقدير الذات وتحصيل الطالب فى جماعة الأقلية · ( فى ١٥٩ ، ص ٤٣٨ ) · وفى الأسلوب المعروف باسم jigsaw classroom ، تقسم الدراسات التى يقوم بها التلاميذ من مختلف العناصر الى أجزاء يقوم كل تلميذ بأداء جزء منها ، وبصورة لا يمكن أن تكتمل المعرفة فيها بالموضوع الا بالتبادل بين التلاميذ ( مثلا : توزيع دراسة مراحل متتالية فى تاريخ حياة شخصية تاريخية على الأطفال من عناصر مختلفة ، بحيث يصعب فهم الشخصية الا من خلال التبادل باسلوب تعاونى ) · واذا كان التمركز حول الجماعة الداخلية يقوم على أساس التوحد معها ورفض الجماعة الخارجية ، فان التعاون فى فريق يؤدى الى التوحد معه وتقويمه ايجابيا ، بما فيه من أعضاء الجمــاعة الخارجية · كما أن الخبرة التعاونية تؤدى الى اكتساب معلومات لا تتسق مع التعميم النمطى ،والى أن أفراد الجماعة الخارجية يختلفون فيمــا بينهم اختلافا كبيرا تقل معه دلالة التمثل والتضــاد · فاذا كان أعضــاء احدى الجماعتين متفوقين فعلا فى الأداء على أعضـاء الجماعة الأخرى ، فانه يمكن تدريب الجماعة الأقل أداء قبل تفاعلها تعاونيا مع الجماعة الأخرى ·

(٢) الاتصـــال بين الجماعـــات :كانت المحاولات الســابقة تركز على تأثيرات الاتصال بين الأشــخاص على التمييز بين الجماعات وبخاصــة فى مواقف التوتر العنصرى ،الا أن البحوث الحديثة تتجه الى الاهتمام باتجاهات وسلوك أعضاء الأقلية بعكس الاهتمامات السابقة بدراسة اتجاهات وسلوك أعضــاء الأغلبية · وتكشــف هــذه البحوث عــن أنه حين يكون البنيان الاجتماعى لتوزيع المصادر والقوة والمكانة ضاربا فى الجذور ، فانه لا يحتمل

أن يتأثر هذا البنيان بمحاولات جزئية فى مواقف مختارة من الاتصال .

(٣) العضوية فى جماعات متعددة : يتوفر عدد من الدلائل فى الدراسات الحقلية الأنثروبولوجية على أن قدرا معينا من ضبط الصراع بين الجماعات يمكن تحقيقه فى المجتمعات القبلية من خلال طرق مختلفة من العضوية فى عدد من الجماعات ، بحيث يجد بعض الأفراد أنفسهم ينتمون الى جماعة على أساس محكات معينة ، والى جماعة معادية تقليديا طبقا لمحكات أخرى . ويتحقق ذلك مثلا عن طريق التزواج بين القبائل . وقد أجرى عدد من التجارب فى مجالات أخرى ، ومنها مثلا تجارب وايلدر . ( ٩٦ ، ص ٣٠ ) فحين ذكر للأفراد الذين سبق تصنيفهم الى فئات على أساس محكات معينة ، أن هناك خلافا وانقساما بين أعضاء الجماعة الخارجية حول قضايا لا ترتبط بالمحكات الأصلية للتصنيف الى فئات ، فان التمييز بين الجماعات أصبح أقل مما كان عليه فى حالة افتراض اجماع الجماعة الخارجية . ولم يكن هناك تفاعل بين الجماعات ، ولم تتوفر أى فرصة لأعضاء الجماعة الداخلية لتكوين آرائهم عن القضايا المتضمنة . ولذلك فان تناقص التمييز يبدو أنه تأثير « نقى » لنقص التجانس المدرك فى الجماعة الخارجية . ولكن يبقى أن تنتقل هذه الدراسات الى الدراسات الحقلية .

## العدوان والعنف

**تعريف :** تستخدم كلمة « العدوان » فى اللغة الدارجة للاشارة الى مدى عريض من السلوك والاتجاهات وحتى الانفعالات . ولكن معظم الباحثين يفضلون بقصد التحديد الأدق للمعنى ، قصر استخدام الكلمة على السلوك الذى يقصد به ايقاع الأذى بالآخرين . ومن المهم فى هذا التعريف تحديد القصد ، فقد نشعر بالألم خلال علاج الأسنان مثلا ، ولكن لا يمكن وصف سلوك الطبيب فى هذه الحالة بأنه عدوانى . ومن الناحية الأخرى ، فان محاولة فاشلة من جانب جندى لاصابة عدوه فى معركة ، تشكل عدوانا بالرغم من عدم وقوع الأذى . والعدوان قد يكون مصدره فرد أو جماعة ، وقد يوجه الى فرد أو جماعة ، ومن ثم فان دراسته تشكل موضوعا هاما فى علم النفس الاجتماعى . ومن الواضح أن الموضوع قد يرتبط أيضا بموضوع التعصب والتمييز . وقد يكون العدوان بدنيا ، كما هو فى الضرب أو لفظيا كما هو فى السباب . وقد يكون عدوانا غاضبا يقصد به دفع الأذى أو الانتقام . وفى حالات أخرى . قد يكون مخططا ، فينفذ بصورة محسوبة للحصول على مكسب مثل مال أو ممتلكات أو لشراء شىء قد يكون طعاما أو مخدرا . ويسمى

ذلك بالعدوان الوسائلى instrumental aggression ، ويشمل الدفاع عن النفس ، وايقاع ملاكم الأذى بمنافسه بقصد كسب المعركة · وهو نوع يختلف عن العدوان العدائى hostile الذى يكون فيه ايذاء الضحية هو الغرض الأساسى ، ويغلب أن ينتج عن كراهية · وقد قدم فرويد فى نظريتـه مفهوم « غريزة الموت » أو « الثاناتوس » وهى التى قد تنتهى بالفرد الى الانتحار ، أو العدوان أو القتل أو العداوة · وقد يتضمن العدوان كلا من الغضب والكسب· فقد يضرب طفل طفلا آخر بدافع الغيظ والغضب ، ولكى يحصل أيضـا فى نفس الوقت على ما يريده ويرضيه · والعدوان قد يكون سـلبيا يقصد به الايذاء من خـلال عدم الفعل · ومن أمثلته تعمد رئيس عدم ارسال تزكية لأحد مرءوسيه · ومن المرجح أن العدوان المرتبط بالتعصب هو من النوع العدائى ، الا أن ذلك لا ينفى أن يكون أيضا وسائليا ·

**النظريات فى أصـول العدوان :** وسـوف نناقش منهـا النظريات التالية :

( ١ ) **نظرية الغرائز :** أشرنا الى نظرية فرويد فى تفسير العدوان على أساس مفهوم « غريزة الموت » · الا أن باحثين آخرين رفضوا التسليم بهذا المفهوم رغم أنهم انتهوا الى التفسير أيضا على أساس الغرائز · ومن هؤلاء كونراد لورنز من علماء الايثولوجيا ( فى ٧٣ ، ص ٢٦٠ ) والذى افترض ان العدوان له أصول بيولوجية غريزية · وقد بنى افتراضه على أساس ملاحظة أنواع عديدة من الحيوانات · وقد قدم نظريته فى كتاب صدر باللغة الألمانيـة عام ١٩٦٦ بعنوان « ذلك الذى يدعى شرا » · وترجم كتابه الى الانجليزية بعنوان « فى العدوان » · ولا يعتبر لورنز العدوان شرا ، اذا قدرنا وظيفته وفائدته للبقاء فى عالم الحيوان ، فهو يضمن البقاء للأصلح · كما أنه يسهم فى توزيع أفراد النوع على المساحات المتاحة فى البيئة ، بحيث تتاح موارد كافية للجميع ، وأهمهـا الطعام والماء · فالحيوان يدافع عن الحيز الذى يعيش فيه ضد كل معتد من الخارج · فاذا فرغ منهم ، فقد يحول عدوانه الى المستضعفين فى منطقة نفوذه · ومن وسائل بقاء المستضعفين الخضوع للأقوى · والعدوان يفرض النظام والانضباط فى عالم الحيوان ، وهو فى نظر لورنز غريزى يمثل تفريغا لطاقة عدوانية تعبأ لدى الفرد باستمرار · ويفترض لورنز أن العدوان لدى الانسان غريزى أيضا يتضمن التفريغ لطاقة العدوان دون تفكير ، ونظرا لأن الانسـان فى المجتمعات الحديثة لديه فرص أقل للعدوان ، فان تفريغ الطاقة العدوانية يتحقق عن طريق التنافس والانجاز والفرجة على الألعاب ، والمباريات ، الخ ·

ويعترض باحثون كثيرون على نظرية لورنز ، وذلك على أساس أنه لا يوجد دليل على شحن طاقة لمدة طويلة الى أن تفرغ عن طريق العدوان . ويحذر باحثون آخرون من تعميم ملاحظاتنا عن الحيوان الى الانسان ، أو من الحالات المرضية الى الانسان بعامة . ويعترض آخرون على مفهوم الغريزة الذى يفترض حتميتها ، ومن ثم فلا مجال لاجراء بحوث علمية فيها ، هذا فضلا عن أن نظرية لورنز لا تشرح لماذا يكون فرد معين عدوانيا ، ولماذا يحدث العدوان فى وقت معين ؟ بل ان هناك العديد من الأدلة على امكانية تدريب الحيوان لكى يكون عدوانيا أو مسالما ، وهو ما يفسر على أساس التعلم الذى ينكره لورنز . وكذلك ، فان عدوان الانسان يمكن استدخاله أو تأجيله أو ضبطه ، كما أنه لا يوجد دليل على صحة الزعم بأننا نخفض العدوان عن طريق مشاهدة مباراة عنيفة ، بل ان بعض البحوث تشير الى عكس هذه النتيجة . وأخيرا ، فان آراء لورنز قد يستعان بها لتبرير العدوان ، ولكن يصعب الاستعانة بها لمحاولة تغييره .

**( ٢ ) الكروموسومات والعنف :** اتجهت بعض البحوث الى دراسة امكانية وجود عامل وراثى يتسبب عن الكروموسومات ، كأن يرتبط بوجود XYY وهو نوع من الاختلال فى الكروموزومات فى الذكور . فالأنثى العادية لديها كروموزومان من نوع × يرتبطان بالجنس بينما يوجد لدى الذكر Y,X . ولكن من الواضح اليوم أن هذا الاختلال من نوع XYY لا يمكن أن يكون سببا رئيسيا فى العدوان لدى الانسان ، ذلك أن تواتره قليل جدا ( أقل من ١ فى كل ثلاثة آلاف مولود) وكذلك ، فان معظم من ينتمون الى XYY من الذكور ، ليسوا بالضرورة من المتهمين بجرائم العنف . وبينما يكون التواتر فى هذا الاختلال لدى المجرمين أعلى منه لدى الأسوياء ، فان عدد من يكون لديهم هذا الاختلال من مرتكبى جرائم العنف يتعادل مع مرتكبى جرائم العدوان على الممتلكات . وأغلبية من يرتكبون جرائم عنف ليسوا من فئة XYY ( ٧٦ ، ص ٢٧١ ) وأخيرا ، يشير باندورا ( فى ٧٣ ، ص ٢٦٢ ) الى أن أى ارتباط بين XYY . والعدوان يمكن تفسيره على أساس أن الكبر النسبى عن المتوسط فى حجم الجسم ، وانخفاض مستوى الذكاء والجمع بين العاملين السابقين ، ترتبط بمعدل أعلى من جرائم العنف بين الأفراد الأسوياء وراثيا .

**( ٣ ) المخ والعنف :** من المعروف أن الحيوانات سوف تهاجم الحيوانات الأخرى اذا نبهت مواضع معينة فى المخ ، ولكن القرد يغلب أن يهاجم فقط الحيوانات الخاضعة له اجتماعيا أو الحيوانات التى كان

له معها لقاء سلبى . وقد وجد أن ابادة هذه المواقع فى المخ تنتقص من العدوان . والنظريات التى تربط بين المخ والجهاز العصبى المركزى والنظام الفردى وبين العنف والسلوك العدوانى قديمة . فقد اعتقد أصحاب مذهب الفرينولوجيا أن السمات أو « الملكات » المختلفة للشخصية يقع مركز كل منها فى منطقة معينة من المخ ، ومنها ملكة التدمير التى كان يعتقد أن مركزها فى موقع فى المخ فوق الأذن ( فى ٧٦ ، ص ٢٦٩ ) . ومن الأحداث التى تذكر للتدليل على ذلك ، قصة شارلس هويتمان الذى قتل زوجته وعشرات غيرها فى ثورة مفاجئة عارمة . وقد كشف التشريح بعد الوفاة عن ورم كبير فى المخ . وقد استخدم مارك وارفين أساليب عديدة لتحديد مواقع النشاط الكهربى الشاذ فى المخ لدى الافراد المعروف عنهم تاريخ عنف اجرامى طويل . ثم نبهت هذه المواقع كهربائيا لاستثارة « الوظيفة » العدوانية ، وفى بعض الحالات ، استؤصلت هذه المواقع جراحيا . وكذلك قام الطبيب البرتغالى مونيز ( فى ٧٦ ، ص ٢٧٠ ) بعمليات جراحية استأصل فيها أجزاء من المخ فى حالات العنف . وقد حصل لذلك على جائزة نوبل عام ١٩٤٩ . ولكن وجد أن الاستثارة المتكررة لنفس الموقع فى المخ لدى الانسان تسبب نتائج متباينة ، مما يصعب معه التحقق من نسبة العدوان الى موقع معين . كما أن النتائج الجانبية كانت غالبا مدمرة بدنيا وذهنيا ، وفى حالات كثيرة استمر سلوك العنف حتى بعد الجراحة وكذلك أثيرت اعتراضات كثيرة من الناحية الخلقية .

( ٤ ) وتربط دراسات أخرى بين العدوان وافرازات الهورمونات الذكرية ( الاندروجين ) ، اذ يغلب أن يكون الذكر بين الحيوان هو الأكثر عدوانية ، كما لوحظ أن خصاء الذكور يقلل العدوان ولا زالت بعض السجون فى عدد من بلاد العالم تجرى لنزلائها من أصحاب السلوك العدوانى العنيف عمليات خصاء يفترض أنها تجرى بموافقتهم ، رغم أنه يمكن القول بأنه ليس أمامهم خيار فى حقيقة الأمر .

**نظرية الاحباط ـ العدوان :** قدم دولارد وزملاؤه فى جامعة ييل فرضين أساسيين ( فى ٧٦ ، ص ٢٧٠ ) يقومان على نظرية فرويد ، وهما : أن الاحباط يؤدى دائما الى العدوان ، وأن العدوان ينتج دائما عن الاحباط ويذكر دولارد فى التدليل على صحة نظريته ظاهرة «كبش الفداء» أى ازاحة العدوان من مصدره الى طرف مستضعف . ومن ذلك ما لوحظ فى ولايات الجنوب الأمريكى من ازدياد عدوان البيض على السود عند انخفاض أسعار القطن . غير أن هذه الفروض عدلت بعد ذلك لتتضمن التسليم بأن الاحباط يمكن أن يؤدى الى أنواع عديدة من السلوك غير

العدوان • فقد ينتج عنه زيادة الاعتمادية أو الانزواء أو التسليم أو الاستجابات السيكوسوماتية أو الادمان • كما أن الفرد حين يعتدى لا يتعين بالضرورة أن يكون محبطا ، فالأجير مثلا يرتكب الجريمة سواء كان محبطا أو غير محبوط ولا يعنى ما سبق أن الاحباط لا يولد العدوان ، غير أن الصعوبة تكمن فى تعريف الاحباط ، فهو فى تجارب الحيوان معوق لاستجابة الهدف ، ولكن التعاريف تتعدد بالنسبة للانسان ، ومنها : سحب ثواب متوقع أو فشل فى مهمة ، وأحيانا يجتمع مع ذلك سباب لفظى • ولذلك فليس مستغربا أن تتنوع نتائج التجارب ، وقد لا يعانى الطفل فى طفولته احباطا ، ولكنه بعد ذلك قد يواجه الاحباط فى خبرة مثل التجنيد • وقد تؤدى الوعود الضخمة دون أن تتحقق توقعات الجماهير الى غضبها وعنفها • ويزداد احتمال العدوان اذا أدرك الاحباط على أنه مقصود أكثر مما لو أدرك على أنه لم يكن من الممكن تجنبه • وكذلك فان الاحباط نتيجة سلوك تعسفى مثل البطالة بسبب اللون ، يزيد من احتمالات العدوان • والخلاصة ، أن الاحباط قد يؤدى الى عدوان محدود • ولذلك ، أدخل بركوفيتز ( فى ٧٣ ، ص ٢٦٦ ) تعديلا على نظرية الاحباط ـ العدوان ، يقضى بأن الاحباط قد تنتج عنه نزعة الى العدوان و اغراء على العدوان ، ولكن لا ينتج عنه عادة عدوان ظاهر الا اذا وجدت مؤشرات للعدوان ، مثـــل أسلحة نارية أو غيرها مما يرتبط بالعدوان •

( ٥ ) **تعلم العـدوان :** نجح سـكوت ( فى ٧٣ ، ص ٢٦٧ ) فى تدريب الحيوان على العدوان الناجح مما زاد كثيرا من عدوانيتـه • وبعض أنواع التدعيم أو الثواب تكون عادة عاقبـة عن عواقب العدوان بين الناس وبخاصة للفائز أو المنتصر ، بل انه من المحتمل أن يكون صراخ المهزوم مدعما للمنتصر وبخاصة اذا كان فى حالة غضب شديد • فاذا تكررت مثل هذه الخبرات ، فانها تلعب دورا هاما فى تنمية التعود على الطرق العدوانية فى حل الصراع • وكذلك يلعب التعلم المباشر دورا فى العدوان من خلال التدريب على المهارة فى أساليب القتال والعنف ، فذلك يزيد من ثقة الفرد فى تحدياته العدوانية • وتشير خبرات كثيرة الى أن قراءة رواية قـد تؤثر فى أسلوب العدوان : ومن ذلك مصرع جورج والاس على يدى آرثر هـ • بريمر الذى أوضح فى مذكراته أنه قرأ وتأثر برواية مماثلة • وكذلك يحتمل أن يكون جون هنكلى الذى حاول قتل رونالد ريجان قد تأثر بمشاهدته لفيلم « سائق التاكسى » • وتتدخل فى هذا الأمر عدة عمليـات نتعرض لهـا فى الفقرات التالية : وقد سبق أن ناقشنا ( فى الفصل ٢٢ ) تأثير وسائل الاتصال الجماهيرية

وبخاصة التليفزيون على العدوان والعنف وتأثير التعرض المتكرر للعنف على الاتجاهات نحو العدوان ٠

**تقليد العدوان :** يرى باندورا ( فى ٧٣ ، ص ٢١٨ ) فى اطار نظريته فى التعلم الاجتماعى أن الطفل يتعلم العدوان كما يتعلم الأنواع الأخرى من السلوك ، وأن التعرض لنموذج عنيف يقدم نوعين من المعلومات : ( أ ) معلومات فنية تزيد من ثقة الفرد بقدرته على القيام بعمل من أعمال العنف ( ب ) معلومات عن عواقب العدوان ثوابا أو عقابا بطريقة معينة وفى موقف معين ٠ واذا كان السلوك يكتسب ويشكل جزءا من مخزون الملاحظ عن السلوك اذا تنبه له وفهمه وتذكره ، الا أنه يترجم الى سلوك فعلى فقط اذا تأكد الملاحظ أن الثواب ، أو على الأقل عدم العقاب ، سوف يكون هو النتيجة ٠ وقد حددت البحوث فى تقليد العدوان بعض الظروف التى يمكن أن تزيد من تأثير النموذج على سلوك من يلاحظه ، ومنها : واقعية نموذج العنف : اذ تزيد من قدرة النموذج على استثارة العدوان لدى الناظرين ٠ ومن ذلك أن منظر حادث عنف وقع فعلا يكون أفعل فى تأثيره من تمثيلية ٠ ويزداد احتمال تقليد نموذج العدوان بازدياد جاذبية النموذج ، وبازدياد التشابه بينه وبين الملاحظ ٠ وكذلك يزداد احتمال السلوك العدوانى فعلا ، تقليدا للنموذج بعد ملاحظته مباشرة أكثر منه فى أى وقت آخر ، وتقل احتمالات التقليد بزيادة الفترة ٠

وللعمليات المعرفية وعمليات الانتباه تأثيراتها على العدوان ٠ فاذا انقضى وقت بين الاستثارة والفرصة لممارسة العدوان ، أو اذا كان العدوان وسائليا ، فان الفرد قد يفكر فى مزايا ومخاطر فعل عدوانى معين ، وبخاصة اذا كان الغضب والاستثارة الانفعالية لم يصلا بعد الى مستويات عالية متطرفة ، وهو يكون فى صراع بين الاقتراب والتجنب ٠ وتشمل عوامل الاقتراب : توقع ثواب نتيجة العدوان ، رغبات عدوانية نحو الشخص الآخر ، تبرير للانتقام وتوقع التنفيس الانفعالى ( وهو توقع خادع غالبا ) ٠ أما عوامل التجنب فهى تشمل : المحاذير الاجتماعية ضد العدوان ، الحكم الخلقى ضد ايذاء الآخرين ، توقع العقاب أو احتمال التعرض للانتقام ٠ وتتوقف نتيجة عملية اتخاذ القرار السابقة جزئيا على ما اذا كان الفرد يفكر أساسا فى عوامل كف العدوان أم فى عوامل استثارته ٠ ويتحدد مركز الانتباه بظروف معينة ٠

**اللاتفرد :**

وقد سبق الاشارة فى الفصل رقم ٢٢ ، الى افتراض فستنجر وبيبتون ونيوكمب ( فى ٧٣ ، ص ٢٧١ ) وجود حالة سيكولوجية

أسموها « اللاتفرد » deindividuation تؤدى الى زيادة السلوك الاندفاعى الممنوع اجتماعيا ، بما فى ذلك العدوان • وقد يستثار اللاتفرد بفعل ظروف معينة منها : المجهولية ، الاستثارة ، الصوت المرتفع ، العقاقير ، وهى تمنع الأفراد من التفكير فى ذواتهم بوصفهم أفرادا ، وبخاصة بالنسبة للمعايير السلوكية الاجتماعية والخلقية • ورغم أن تأثير العوامل السابقة على العدوان غير متساو • الا أن معظمها يغلب أن يزيد من العدوان • ومما تجدر ملاحظته أن خبير الأمن يلجأ غالبا الى استخدام اسم المجرم حين يتفاوض معه لاطلاق سراح رهينة لأن ذلك يسهم فى دعم « التفرد » بالنسبة للشخص الذى ينتوى العنف • وكذلك ، فان تعاطى الكحول قد يؤدى الى زيادة العدوان من خلال مكانيزم قد يكون شبيها باللاتفرد • وقد يكون للكحول تأثير انقاص كف العدوان وبخاصة فى حالة الغضب • وتشير تقارير مكتب المباحث الفيدرالى فى أمريكا (FBI) الى أن حوالى ٦٧٪ من جرائم العنف يدخل فيها الكحول • وفى ضوء نظرية ويكلاند فى « الوعى الموضوعى بالذات » objective self awareness تشير التجارب الى وجود علاقة بين سلوك الفرد والمعايير التى يمكن أن تقلل من العدوان • فالأفراد الذين يؤيدون العقاب البدنى تزداد عدوانيتهم اذا شاركوا فى التجارب العمليه امام مرآة ، بعكس غيرهم اذ تقل عدوانيتهم اذا عملوا أمام مرآة . لأن ذلك يزيد من الوعى بالذات •

ومن التجارب التى أجريت فى « اللاتفرد » تلك التجربة الدرامية التى قام بها زيمباردو وزملاؤه فى جامعة ستانفورد بكاليفورنيا ، والتى أقاموا فيها ما يحاكى السجن Stanford Simulated Prison وكان القصد من التجربة هو دراسة تأثير الجماعة على السلوك المتطرف • أعلن الباحثون عن طلب متطوعين للمشاركة فى تجربة حية للمعيشة فى السجن لمدة ١٥ يوما مقابل مكافأة مقدارها ١٥ دولارا فى اليوم • وقد اختير ١٨ طالبا ذكرا لهذا الغرض بعد التأكد بوسائل الاختبارات وغيرها من انهم عاديون ومتحررون من المشكلات الانفعالية • وقد ذكر لهم فى البداية أن توزيعهم على كل من دورى « السجين » و « الحارس » سوف يكون بالقرعة ، بينما وزعوا فى حقيقة الأمر توزيعا عشوائيا • وحين ذكر لهم أنه لو ترك لهم الخيار ، فأى من الدورين يفضلون القيام به ، أجاب الجميع بأنه دور « السجين » • ولم يذكر للمتطوعين أن بوليس بالو آلتو ( المدينة التى توجد بها الجامعة ) سوف يتعاون لخلع صورة واقعية على الدراسة • وهكذا ، فوجىء « السجناء » التسعة بالقبض عليهم فى الشارع أو فى المنزل وتفتيشهم وربط أيديهم

واحضارهم الى « سجن ستانفورد » ( جزء أعد خصيصا لهذا الغرض في « بدروم » قسم علم النفس بالجامعة ) . وقد أخذت بصمات المسجونين ووقفوا منزوعي الثياب خارج الزنزانة للاستماع الى تعليمات وقواعد السجن ، ثم أعطى كل منهم لباسا بزى موحد وأودع كل ثلاثة منهم فى زنزانة بمساحة ٦ × ٩ أقدام . أما بقية المتطوعين وعددهم تسعة ، فقد قام كل منهم بدور الحارس فى نوبات عمل كل منها ثمان ساعات . وقد ارتدوا زيا موحدا من الخاكي والقمصان المفتوحة ونظارة شمس كبيرة ، وزود كل منهم بعصا وصفارة ومفاتيح الزنزانة وطلب منهم عدم استعمال العنف البدني مع المسجونين . وقد قام زيمباردو وزملاؤه بدور موظفى السجن . وبعد أيام قليلة ، وجد أن كلا من المسجونين والحراس قد تبنوا بصورة كلية ، الأدوار المعينة لكل منهم . فالحراس كثيرا ما عاقبوا المسجونين بقسوة ، وكانوا يستدعونهم ليلا لقطع نومهم ، كما كانوا يرفضون السماح لهم بالاستحمام . وقد هبطت معنويات المسجونين وزادت كراهيتهم للحراس ، ولكنهم امتثلوا لأوامرهم باستثناء محاولة واحدة قصيرة للتمرد ، ثم بدأت بعد ذلك تظهر عليهم أعراض الاضطرابات السيكوسوماتية والاكتئاب الانفعالى الحاد ونوبات البكاء والحزن ، الخ .. مما دعا زيمباردو الى انهاء التجربة بعد ستة أيام من بدئها ، وهو ما لم يكن متوقعا . فقد وجدوا أن التجربة لم تعد تجربة وانما أصبحت سجنا حقيقيا للمسجونين والحراس والباحثين . ويصعب تفسير هذه الظاهرة فى ضوء تجارب مظفر شريف ، لأن السلوك العدوانى القاسى كان فى تزايد من جانب جميع الحراس ، وليس تحولا نحو متوسط جماعى .

**نتائج البحوث :** كشفت البحوث عن عدد من النتائج نلخص أهمها فيما يلى : ( فى ٧٦ ) .

( ١ ) يزداد احتمال أن يولد الاحباط العدوان اذا أدرك الفرد أن الآخر يقصد ايذاءه ، أى ينسب اليه قصد الايذاء ، وهو عامل أهم من مقدار الايذاء . ولكن وجد فى بحوث تالية ( فى ٧٣ ، ص ٢٧٣ ) أن الاستنتاجات عن المقاصد المحتملة للقائم بالايذاء تشكل عوامل محددة أهم فى استثارتها للانتقام حين يكون الهجوم المسبب معتدلا ، عما لو كان خفيفا جدا أو قاسيا جدا . ويتوقف مقدار ما يوقع من انتقام طبقا لنظرية بياجيه على مرحلة الارتقاء الخلقى ، فالأطفال قبل سن السابعة يزيد تقديرهم لعدالة الحكم بزيادة العقاب عن العدوان ، بينما يحكم الأطفال الأكبر سنا طبقا لقاعدة العقاب التبادلى ، أى أن العقاب يتكافأ مع العدوان . وكذلك يعتبر الراشدون أن الانتقام الزائد غير عادل .

( ٢ ) يشير بحث قام به ايرون وزملاؤه ( فى ٧٦ ، ص ١٧٧ )
واستمر عشر سنوات من عام ١٩٦٠ حين كان أفراد البحث من الأطفال
في سن الثامنه الى عام ١٩٧٠ ، وجد أن الأطفال الذين قدر زملاؤهم
وآباؤهم أنهم عدوانيون ، قدروا بعد عشر سنوات بأنهم أكثر عدوانية ،
ومن قدر وهو فى سن الثامنة بأنه قليل العدوانية ، قدر بعد عشر
سنوات بأنه أيضا قليل العدوانية • وكذلك قدر العدوانيون أنفسهم وهم
فى سن الثامنة عشرة بأنهم عدوانيون • كما قدروا الآخرين بأنهم
عدوانيون ، بل كانوا يرون العالم كله عدوانيا • وزاد احتمال أن يكون
لهم سجلات فى مراكز البوليس يزيد بمقدار ثلاث مرات عن غيرهم • وقد
كشف البحث عن أن آباءهم كانوا ينزعون الى توقيع العقاب عليهم فى
طفولتهم ، فقدموا بذلك نماذج للعدوان يقلدها الأبناء • وقد وجد ايرون
أن أحسن منبىء عن عدوانيــه الشخص فى سن ١٩ هو درجــة عنف
برامج التليفزيون التى كان يفضل مشاهدتها حين كان فى الثامنة من
عمره • ويرى ايرون أنه لا بد من وقف عرض مثل هذه البرامج ، فان
لم يتيسر ذلك ، تعين على الوالدين تعليم أبنائهم كيف يقاومون تأثيرات
هذه البرامج ، وكيف يفرقون بين الخيال والواقع •

( ٣ ) كان من الضرورى أن تدخل نظرية الاحباط ــ العدوان عامل
« الاثارة » بفعل ألم أو مضايقة يسببهما شخص آخر أو موقف مثل
صفعة على الوجه أو سب لفظى أو سرقة ممتلكات • وتشير البحوث الى
أنه كلما زاد الاحباط أو زادت الاثارة ، كلما زاد العدوان • وكذلك
يزداد العدوان كمــا كان احبــاط الفرد أو اثارته يحدث وهو قريب من
الهدف عما لو كان بعيدا عنه ، كأن يحاول شخص احتلال موقع فى طابور
كى يسبق دون حق شخصا قريبا من شباك حجز التذاكر • وقد وجد أن
الاعتذار فى مثل هذه الحالات يزداد معه احتمال عدم وقوع العدوان أو
انقاصه • ويقترح أحد الباحثين أن يتفق قادة السيارات على اشارة معينة
للاعتذار فى حالة تجاوز سائق للآخر على الطريق ، فذلك يمكن أن
يسهم فى الاقلال من حوادث المرور ( فى ٧٦ ، ص ٢٧٧ ) •

( ٤ ) يزداد العدوان ضد من نكرههم ، كما تزداد شدته بازدياد
درجة الكراهية •

( ٥ ) سبق أن تعرضنا لموضوع الفروق الجنسية فى العدوان •
وقد لفت نظر الباحثين أن عدد من قبض عليهن من النساء فى أمريكا
لارتكابهن جرائم قد زاد بنسبة ٧٤٪ فى الفترة من ١٩٦٠ الى ١٩٧٠ ،
وهى نسبة أقل من نسبة الزيادة فى جرائم الرجال ( ٢٥٪ ) • كما

أن نسبة الزيادة فى جرائم العنف كانت قريبة منهـا بين الرجال ( ٦٩٪ ) ويصعب تفسير ذلك على أساس بيولوجى ، ويميل الباحثون الى تفسيره فى ضوء التغير فى أنماط التنشئة الاجتماعية . كمـا أن البعض يلوم حركة تحرير المرأة فى هذا الشأن ( فى ١٦٤ ، ص ٢٨٠ ) .

( ٦ ) تشير البحوث الى أن بعض سمات الشخصية لها دور فى العدوانية . ومن هذه السمات : الحاجة الى التأييد الاجتماعى . فقد تسـهم هذه الحاجة فى كف العدوان ، الا أن نفس الحاجة قد تسـهم فى دعـم العدوان . ومن ذلك موقف الحرب مثلا أو الحياة فى بيئة اجتماعية تشـجع العدوان . وقد وجـد فى بعض البحوث أن الأفراد من النوع أ ( وهم من يشـتد شعورهم بالضغط للانجاز وللحصول على مكانة ، كما أنهم يكونون أكثر تعرضا للاصابة باضطرابات القلب ) يزداد احتمـال استجابتهم بالعدوان ضد من يوجه اليهم السباب . كما كشفت بحوث أخرى عن أن بعض الناس يتسمون بأنهم أكثر ضبطا وتحكما فى العدوان من غيرهم . الا أنه يلاحظ أحيانا أن من يتسم بالتحكم الزائد فى العدوان قد يندفع الى عمل عدوانى عنيف تحت ضغط الاثارة المتكررة الشديدة .

( ٧ ) سبق أن ناقشنا فى اطار النظرية البيولوجية تأثير الحالة الفسيولوجية ، وهو تأثير يرتبط بعوامل كثيرة منها : ما نأكل وما نشرب والأدوية التى نتعاطاهـا والتأثيرات الهورمونية للدورة الشهرية لدى المرأة ، الخ .. وقد وجد أن تعاطى القليل من الكحول قد يقلل من العدوان بينمـا تقلل الكميـات الكبيرة من الكف ومن ثم فهى تزيد العدوان . وفى سلسلة من التجارب قام بها شاشتر وسنجر ، وجدا أنه اذا ذكر للأفراد أن مادة حقنوا بها سوف تستثيرهم ، فانهم سوف يكونون أقل نزعة الى العدوان . ويرى البعض أنه قد يمكن الاقلال من النزعة العدوانية لدى المرأة فى الفترة ما قبل الدورة الشهرية اذا ما تم تعريفها بكيمياء الدورة الشهرية .

( ٨ ) تشير البحوث الحديثة الى أن الاستثارة الجنسية الخفيفة يغلب أن تقلل من العداوة والعدوان ، بعكس الاستثارة الجنسية الشديدة . ويفسر الباحثون العدوان الذى يلى اسـتثارة فيزيقية ( مثل مشـاهدة مصارعة أو مشاركة فى مباراة ) على أنه خطأ فى التفسير ، حيث وجد أن العـدوان يقل اذا ذكـر للفرد أنه قد استثير نتيجـة النشـاط الفيزيقى وليس نتيجة سلوك صادر من شخص آخر . ويلاحظ كذلك أن الشعور بعدم الراحة يزيد من احتمالات العدوان ، ومن ذلك مثلا اشتداد الحر والوقوف وقتا طويلا فى طابور أو فى أوتوبيس مزدحم ، أو التعرض للضوضاء ، الخ ، بل لقد لوحظ أن المظاهرات فى شوارع

أمريكا تزداد بازدياد درجات الحرارة • وكل هذه مرة أخرى أمثلة لخطأ التفسير •

( ٩ ) العوامل الاجتماعية والموقفية فى العدوان : سبق أن أشرنا الى أن مجرد وجود أداة عدوان مثل بندقية أو مسدس قد يزيد من احتمالات العدوان ، فضلا عن تيسير القيام به بعد احباط أو استثارة • كما لوحظ أن البلاد التى يصعب فيها الحصول على سلاح مثل طوكيو ، تقل فيها نسبة جرائم القتل عن نسبتها فى مدن أخرى مثل نيويورك أو مدن ولاية تكساس فى أمريكا • والفرد يتأثر بالاتجاهات السائدة فى المجتمع المعين وبمعايير الجماعة الاجتماعية التى ينتمى اليها • وقد أوضح باندورا فى سلسلة من التجارب ظاهرة تقليد العدوان لدى الأطفال بعد احباطهم وملاحظة راشدين يسلكون مسلكا عدوانيا نحو دمية ، بينما يكون الأطفال أقل عدوانية بعد ملاحظة راشد يلعب مع الدمية ، وكذلك لوحظ أن احتمالات تقليد السلوك تزداد لنموذج من نفس الجنس ، ولعل الظاهرة الملحوظة فى عالم الواقع ، وهى انتشار التعصب العنصرى فى مجتمعات معينة أكثر من انتشارها فى مجتمعات أخرى ، تشير الى امكانية تعميم ظاهرة تقليد العدوان من مجال التجارب الى مجال الواقع المعاش • ومهما كان نوع تفسيرنا لتأثير النموذج فى تقليد العدوان فانه من الواضح أن مشاهدة نموذج يكافأ على العدوان يزيد من احتمالات السلوك مسلكا عدوانيا ، ولكن اذا عوقب النموذج ، فان عدوان الملاحظ له يقل • وكذلك لوحظ فى التجارب أن النزعة الى العدوان أو الى عكسه تمتد الى خارج الموقف المباشر • فاذا عوقب الطفل على عدوانه فى المنزل ، فان عدوانه داخل المنزل يقل ، ولكن أحيانا يزداد عدوانا خارج المنزل • وكذلك يقل العدوان فى حضور من يعرف عنهم أنهم ضد العدوان • ويزداد احتمال العدوان اذا استطاع المعتدى أن يخفى هويته أو اذا استطاع التهرب من مسئولية العدوان • ولعل ذلك يفسر احتمالات العدوان من قبل من يرتدون زيا موحدا مثل أفراد عصابات كلوكلاكس كلان العنصرية • ومن قبل الجندى فى المعركة •

( ١٠ ) سبق أن أوضحنا أن الاحباط لا يؤدى بالضرورة دائما الى العدوان ، كما ناقشنا ظاهرة كبش الفداء ، ونضيف أن الفرد قد يستجيب للعدوان وبخاصة من قبل شخص ذى سطوة وقوة بانكار وقوع العدوان ، أو تقبل تفسير آخر له ، أو أظهار الحب لمصدر العدوان أو التوحد مع المعتدى • وهذا النوع الأخير من الاستجابة هو ما سجله برونو بتلهايم حين كان سجينا فى معسكرات النازى • فقد لاحظ أن بعض المعتقلين يقلدون حراس المعتقل ، بل ويعلقون اشاراتهم على

صدورهم • وقد يستجيب الفرد للعدوان عن طريق الانهماك فى نشاط رياضى مثلا •

( ١١ ) يعتقد البعض أن العدوان له بعض عواقب ايجابيــة • فمثلا ، يعتقد الفرويديون أنه من المفيد التنفيس عن التوترات الناتجة عن الاحباط بفعل مختلف قيود المجتمع • ويمثل التفريغ الانفعالى جانبا هاما من جوانب العلاج الفرويدى ، اذ عن طريقه يجد المريض متنفسا للتفريغ عن الغضب والكراهية لمصادر الاحباط ، بل ان المريض يزيح عدوانه على المعالج • ويعتقد البعض أنه يمكن التنفيس عن العدوان على المستوى التخييلى أو عن طريق مشاهدة فيلم سينمائى أو قراءة قصة فى موضوع عنيف • الا ن الدراسات أوضحت أن العدوان يمكن أن يخفض التوتر فى ظروف معينة فقط ، ومنها أن يعتبره الفرد عدوانا مناسبا ، كأن يكون موجها مثلا نحو شخص منخفض المكانة ، أما اذا كان توجيه العدوان غير مناسب ، كأن يوجه الى شخص مرتفع المكانة ، أو اذا أحس المعتدى بالذنب او القلق ، فان العدوان قد يزيد من التوتر والاستثارة • وكذلك ، فان العدوان قد يولد مزيدا من العدوان فى ظروف معينة منها : عدم توقيع العقوبة على المعتدى فى بداية عدوانه ، أو اثابة العدوان • ( مثل تلقى التلميذ الاعجاب من زملاء الفصــل اذا وجه عدوانه نحو المدرس ) ، أو اذا أدى العدوان الى تنافر بين تبرير العدوان وعـــدم تبريره ، أو اذا أدى العدوان الى تغيير فى التسبيب الذاتى ، فيؤكد الفرد لنفسه أنه قد أوذى فعلا •

( ١٢ ) وأخيرا ، يوصى الباحثون بأن تأثيرا ايجابيا بعيد المدى يمكن تحقيقه عن طريق تعليم الأفراد كيف يتبينون علامات الغضب فى الآخرين ، وكيف يعبرون بحرية عن مشاعرهم ، وكيف ينمون مهارات التخفف من تأثيرات مـوقف انفعـــالى يحمل كوامن الانفجار ، وأن يستخدموا مهـــارات التفاوض والتوفيق فى مواجهة الصراع • وعلى مستوى المجتمع ، فان تفضيل استخدام الصور القانونية غير العنيفة من الاحتجــاج يتوقف على توفير حرية الاحتجاج وعلى اســـتجابة السلطـة القائمــة •

**تعقيب** : لخصنا فيما سبق بعض المفاهيم والنماذج ونتائج بعض الدراسات التى أجريت فى موضــوعات ترتبط ارتبــاطا وثيقا بنوعية العــلاقات الانسانيـــة فى المجتمع ، وبمختلف المؤثرات السياســـية والاقتصادية كما ناقشنا مختلف مناهج التعامل مع المشكلات الاجتماعية الكبرى ، ومن الضرورى التأكيد على أن هذه الدراسات قد أجريت فى

مجتمعات غير مجتمعتنا ، والى أن تفضيل نمــوذج على آخر يتوقف على عوامل عديدة متشابكة منها : الايديولوجيات السائدة فى المجتمع المعين ، ومدى استرشاد التنشئة الاجتماعية والاطر التشريعية بل والممارسات اليومية بالايديولوجيات المعلنة ، ووفرة الموارد أو ندرتها ، ومدى الجهد المبذول فى استثمارها ، وأنماط توزيع العائد من هذا الجهد ، وبناء القوة ونظام الحكم فى المجتمع المعين وما يتيحه من حرية التعبير والحركة ، ودرجة توفر أدوات التقويم الموضوعى لقدرات واسهامات واستحقاقات وحاجات أفراد المجتمع ( المدخلات والمخرجات ) • الخ • بالاضافة الى الخصائص الشخصية للأفراد • كل هذه العوامل تتفاعل لتشكل رؤية معينة ولترجح نموذجا معينا فى مكان وزمان معينين • وفى هذا المجال يمكن أن يسهم الباحثون فى علم النفس الاجتماعى السياسى ــ الاقتصادى اسهاما أصيلا نابعا من واقع المجتمع الذى ينتمون اليه ،وذلك لتجنيب المجتمع قدر الامكان مواقف المآزق الاجتماعية ، ولدعم الحركات الاجتماعية التى يمكن أن تستجيب بصورة ايجابية بناءة لحاجات أفراد المجتمع •

## الفصل التاسع والعشرون

# تطبيقات فى القيادة الادارية والسلوك التنظيمى

# ١ ـ الدافعية والحوافز

**مقدمة :**

يوجه الكثير من الجهد القومى نحو تحسين الأداء والانتاج كما ونوعا فى الصناعة والزراعة والخدمات ، كما يوجه الاهتمام فى نفس الوقت بالجوانب الانسانيـة فى مختلف مجالات الانتاج والخدمات ، فانشئت وزارة للقوى العاملة والتدريب ، تسعى الى أن تكفل الكرامة للانسـان العامل لا عن طريق التشريع وحده ، ولكن أيضا عن طريق الوعى والفهم والوضوح فى ادراك الحقوق والواجبات وأسـاليب العمل والتعامل ٠ وكذلك أنشئت فى معظم وزارات الدولة وفى المؤسسـات والشركات والهيئات ادارات للتدريب ، وأقيمت أجهزة ومعـاهد ومراكز للتدريب بمختلف أنواعه ومستوياته ٠ ويدرك الجميع اليوم أن مفتاح الحل لما تعانيه المجتمعات النامية من التبعية والتخلف هو فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفى تحسين الانتـاج كما ونوعا ، كمـا يدرك الجميع ان الانسان هو غاية التنمية ووسيلتها ، وهم يؤكدون هذه المعانى ويكررونها دون ملل ، ولكننا نلمس جميعا أن الطريق الى ذلك صعب وشاق ، لأن التقدم فيه بثبات هو محصلة تفاعل وتشابك متغيرات عديدة : تاريخية وسياسية واجتماعية ونفسية وتكنولوجية واقتصادية وادارية ٠ وتهدف فى الصفحات التالية الى مناقشة هذه المتغيرات من المنظور السيكولوجى بعامة ، ومن منظور علم النفس الاجتماعى وديناميات الجماعة بخاصة ، مع التركيز على السلوك التنظيمى والقيادة الادارية ٠

## معالم فى طريق التطور فى مفاهيم الادارة والسلوك التنظيمى

استعرضنا فى الفصـــل الســـادس والعشرين التطور التاريخى لعلاقات العمل عبر المراحل المختلفة ، وأوضحنا أنه يصعب فهم التطور الديناميى لهذه العلاقات ، الا فى اطار الانسان بوصفه عضوا فى جماعة وفى مجتمع • ونقدم فى الفقرات التالية بعض أهم الدراسات والبحوث التى توضح صدق هذا الاطار من منظور السلوك التنظيمى ، الذى نقدم له تعريفا موجزا وتحديدا لعناصره الأساسية •

**السلوك التنظيمى :** هو دراسة كيف يعمل الناس فى المنظمات بكافة أنواعهـا : فى الحكومة والأعمال والخدمات والانتـاج ، وتطبيق ما نعرفه عن طريق هذه الدراسات • والعناصر الأساسية فى السلوك التنظيمى هى : الناس ، البنيان ، التكنولوجيا والبيئة الخارجية التى تعمل فيها المنظمة • وتتفاعل هذه العناصر معـا • فالنـاس هم الذين يكونون النظام الاجتماعى الداخلى فى المنظمة ، وهم يتكونون من أفراد وجماعات • وقد تكون هذه الجماعات رسمية أو غير رسمية • والبنيان يحدد العلاقات الرسمية بين الناس فى المنظمة سواء كانت علاقات قوة أو اتصـال ، الخ • والتكنولوجيا هى التى توفر المصـادر الفيزيقية والاقتصادية التى يعمل بها الناس • وهى تؤثر فى علاقات العمل • فمثلا ، تختلف هذه العلاقات من خط الانتاج الى معمل للبحوث ، أو من مصنع الى مستشفى • وللتكنولوجيا مردوداتها الايجابية والسلبية • والبيئة هى التى تشكل المنظمة عنصرا واحدا فقط من عناصر أخرى عديدة تتبادل التأثير فى نسق معقد يشكل طراز الحيـاة المميز للناس ، ورغم أن كل من يعمل فى منظمة يشـغل نفسه بموضـــوع السلوك التنظيمى ، الا أن الادارة هى التى يغلب أن تتخذ القرارات المؤثرة فى العمل فى المنظمـة • والمديرون هم الذين يمثلون النسـق أو النظام الادارى ، فيستخدمون السلوك التنظيمى لتحسين العلاقات بين الناس والمنظمات ، ويحاولون خلق مناخ يكون فيه العاملون مدفوعين الى العمل دعا بفعالية • وسوف تكون لنا عودة فى فصل تال الى مناقشة مفصلة لموضوع السلوك التنظيمى والمنـاخ بعد عرض لبعض معـالم الطريق ومناقشة لعدد من القضايا والنماذج •

**دراسات هاوثورن :** وهى من أولى الدراسات التى أبدت اهتماما جديا بالتنظيم الاجتمـاعى للمصنع ، وقد بدأت عام ١٩٢٧ . بالبحث الذى قامت به الجمـاعة التى تزعمها الأسـتاذ التون مايو فى مصنع هاوثورن لشركة ويسترن اليكتريك بأمريكا ـ وعلى وجه التحديد من

تاريخ نشر كتاب روثلسبرجر وديكسون ( ٨١ ) عن الادارة والعامل عام ١٩٣٩ · وقد بدأت دراسات هاوثورن فى جو من الاهتمام ينحصر فى اختيـــار أحسن العمال للعمـــل . وتدريبهم على الطرق الاقتصـادية الناجحة ، وتشجيع العمال الأكفاء عن طريق زيادة أجورهم · أى أن الهدف كان تبرير الخطط التى تهدف الى تبسيط طرائق العمل وسرعة الانتاج · وقد كان ذلك امتدادا للعمل الذى بدأه فردريك ونسلو تايلور ( ١٥ ، ص ١٣ ) فى مصانع شركة بتلهيم للصلب بأمريكا ، وأدى الى قيام ما أصبح يسمى حركة « الادارة العلمية » وقد لاحظ تايلور أن ٧٥٪ من العمال ينقل كل منهم يوميا الى عربات السكك الحديدية ما لا يزيد فى المتوسط عن ١٢٫٥ طن من الحديد · وقد رأى تايلور أن العامل الكفء يمكنه أن ينقل يوميا ٤٧ أو ٤٨ طنا · فاختار ــ لكى يثبت رأيه هذا ــ عاملا هولنديا قويا ونشطا · ووعده بأنه سوف يحصل على قدر من المال يتكافأ مع مقدار ما يعمله ، وطلب منه أن يتبع حرفيا التعليمات التى يعطيها له · وقد نظم له تايلور كل خطوة من خطوات عمله وراحته ، فاستطاع بذلك أن ينقل ٤٧٫٥ طن ، وظل على هـذه الحال طول فترة الملاحظة ، وهى ثلاثة أعوام ، وزاد أجره بمقدار ٦٠٪ وقد درب غيره من العمال بنفس الطريقة ، الا أنه وجد ــ رغم زيادة انتاجهم ــ أن عاملا واحدا فقط من كل ثمانية عمال فى الجماعة التى بلغت ٧٥ عاملا ، استطاع أن ينقل ٤٧٫٥ طن يوميا · وفضلا عن ذلك ، فان العمال بدأوا ينظرون الى محاولات تايلور على أنها استغلال لهم لمصلحة صاحب العمل ، اذ كان يقيس نجاحه جزئيا على أساس عدد العمال الذين يمكن الاستغناء عنهم بعد تطبيق هذه الطرق الجديدة ، وقد أعلن تايلور عام ١٩١٠ أنه يمكن توفير مليون دولار يوميا اذا أتبعت السكك الحديدية فى أمريكا الطرق الجديدة ، وصدر كتاب تايلور عام ١٩١١ « أسس الادارة العلمية » وعلى أثره ، ألف الكونجرس عام ١٩١٢ لجنة لتقصى اتجاهات العاملين نحو هذه الحركة · وقد كشفت عن مقاومة شديدة من جانبهم نحوها · وقد تابع جلبرث الدراسات التى بدأها تايلور ، والتى تكون أســاس ما نسميه اليوم « دراسة الوقت والحركة » Time and motion study (١٥ ، ص ١٤) ، كما تابعها غيرهم من أمثال بارث ، وجانت وايمرسون ، وطومسون ·

ومما لا شك فيه أن هـذه الدراسات تستند الى أسس فلسفية وسيكولوجية نسلم اليوم بخطئها · فهى تفترض أن الانسان له خصائص ثابتة معينة ، منها أنه كسول بطبيعته لا يحركه الا الخوف ، أو الطمع . وأنه أشبه ما يكون بالآله التى يمكن تقدير كفايتها علميا ، وأن طبيعته

تستند الى غرائز بيولوجية واحدة فى كل زمان ومكان . وهى تهمل أيضا أثر الجماعة الأولية فى الضبط الاجتماعى . وترى أن النقص فى الكفاية مرجعه الى حركات خاطئة فى تأدية العمل ، والى تعب جسمى ، والى نقائص فى البيئة الفيزيقية مثل الاضاءة ، والحرارة والرطوبة ، الخ .. وهى تفترض أن العامل يدرس كوحدة منعزلة ، أى أنها تستند الى النظرة الذرية للمجتمع والى المنهج الميكانيكى الذى ساد الطب فى القرنين الثامن عشر والتاسع عشر ( ١٥ ، ص ٩٠ ) .

وقد وضح خطأ هـذه الافتراضـات فى دراسات هاوثورن التى أجريت فى الفترة ما بين ١٩٢٤ ، ١٩٢٧ ، فى مصانع هاوثورن التى تنتج أجهزة التليفون ، وقد لوحظ تذمر الكثيرين من الثلاثين ألف عامل الذين تضمهم الشركة رغم أنها كانت من أحسن الشركات عناية بالعمال من النواحى المادية مثل المعاشات ، والتأمين ضد المرض ، والترفيه ، الخ . وقد حاول الخبراء تغيير ساعات العمل ، وفترات الراحة ، وشدة الاضاءة ، الى غير ذلك من الظروف البيئية ، بقصد تخفيف حدة التوتر القائم ، ولكن دون جدوى ، مما اضطر الشركة عام ١٩٢٤ الى الاستعانة بالأكاديمية القومية للعلوم التى بدأت بحوثها بمحاولة دراسة العلاقة بين كفاءة العامل والاضـاءة فى المصنع . وقـد اختيرت لهذا الغرض مجموعتان من العمال ، بقيت الاضاءة على حالها فى المجموعة الضابطة ، بينما زيدت شدتها فى المجموعة التجريبية . ولكن وجد أن الانتاج قد زاد فى كل من المجموعتين الضـابطة والتجريبية . ولما أنقصت شدة الاضاءة فى المجموعة التجريبية ، زاد انتاجها أيضا فوق ما كان . وقد أدرك القائمون على التجربة أن هناك عاملا هاما له تأثيره على الانتاج بصرف النظر عن زيادة شدة الضوء ، أو نقصانه . وكان من الحتم مواصلة التجارب للكشف عن طبيعة هذا العامل . وقد اختار الباحثون فتاتين من العاملات لاجراء هذه السلسلة الثانية من التجارب ، وطلبوا منهما اختيار أربع فتيـات أخريات . وعملت الجماعة فى تجميع أجهزة التليفون ، وهن يجلسن أمام مائـدة طويلة ، ويحسب عـدد الأجهزة المجمعة ميكانيكيا . وقد سـجل انتاج العاملات فى بداية التجربة التى استمرت خمس سنوات . وكان يجلس مع الفتيات طوال فترة التجربة ملاحظ يقوم بتعريف الفتيات بكل ما يجرى فى التجربة ، ويطلب منهن المعلومات ، أو النصيحة ، ويستمع الى شكاياتهن .

وقد بدأت التجربة بادخال تغييرات مختلفة ، استمر كل منها فترة تراوحت من أربعـة أسابيع الى ١٢ أسبوعا ، وتتلخص نتائـج التجارب فيما يلى : ( ١ ) أنتجت كل فتـاة ٢٤٠٠ وحدة أسـبوعيا فى

الظروف العادية ( ٤٨ ساعة أسبوعيا بما فيها يوم السبت ، ولا تتخللها فترات راحة ) ( ٢ ) المعاملة على أساس القطعه لمدة ٨ أسابيع : زيادة الانتاج · ( ٣ ) اعطاء فترتى راحة من خمس دقائق لكل منهما ، واحدة فى الصباح ، والأخرى بعد الظهر لمدة خمسة أسابيع : زيادة الانتاج · ( ٤ ) زيادة فترتى الراحة الى ١٠ دقائق لكل فترة : زيادة الانتاج · ( ٥ ) زيادة فترات الراحة الى ست فترات ، كل فترة خمس دقائق : هبوط الانتاج قليلا ، وشكوى الفتيات من أن كثرة فترات الراحة تعطل انتظام العمل · ( ٦ ) عودة الى نظام فترتى الراحة ، ووجبة طعام مجانية ساخنة مع الفترة الأولى : زيادة الانتاج · ( ٧ ) انتهاء العمل الساعة ٤٫٣٠ بدلا من الخامسة : زيادة الانتاج · ( ٨ ) انتهاء العمل الساعة ٤٫٠٠ : ظل الانتاج كما هو · ( ٩ ) وأخيرا ، ألغيت كل التحسينات السابقة ، وعادت الفتيات الى الأحوال السابقة فى بداية التجربة ( ٤٨ ساعة أسبوعيا ، العمل يوم السبت ، عدم اعطاء فترات راحة ، الخ ·· ) وذلك لمدة ١٢ أسبوعا : ارتفاع الانتاج الى أعلى مستوى ، حيث بلغ فى المتوسط ٣٠٠٠ وحدة فى الأسبوع ·

وتشير هذه التجارب الى أن الانتاج قد زاد أساسا نتيجة تغير فى اتجاهات الفتيات نحو عملهن ، ونحو فريق العمل · فطلب المساعدة والتعاون منهن ، قد أشعر الفتيات بأهميتهن ، وأنهن كجماعة ، يحاولن مساعدة الشركة على حل مشكلة ، وأنهن يعرفن الهدف مما يعملن · والدلالة الهامة لهذه النتائج هى أن الصناعة لها وظيفة اجتماعية ، لا تقل فى أهميتها عن الوظيفة الانتاجية ، وأن الجماعة الأولية ، وليس الفرد ــ يجب أن تكون وحدة الملاحظة فى كل البحوث الصناعية ، وأن توفر الدافع المناسب ، أهم كثيرا من ظروف البيئة الفيزيقية ، فالمصنع يحقق وظيفتين : الأولى هى الانتاج ، والثانية وظيفة اجتماعية هى اشباع حاجات العاملين فيه · واذا اختل ميزان التنظيم الانسانى فى المصنع ، فلن تفيد كل دراسات خبراء الكفاية الانتاجية ·

ومن النتائج الهامة أيضا ، أن الفحص الطبى المنظم لم يكشف عن أى أعراض للتعب ، وأن الغياب عن العمل قد نقص بنسبة ٨٠٪ · وقد لوحظ ايضا أن كل فتاة اتبعت أسلوبها الخاص فى تجميع الأجزاء ، ونها كانت أحيانا تغير من هذا الأسلوب لتفادى السير على نمط واحد ، وأن الفتاة الذكية هى التى كانت تلجأ الى عدد أكبر من التغييرات · ويرى شبيز فى ذلك نذيرا لاخصائيى « دراسة الوقت والحركة » من المهندسين الذين يحاولون تقنين خطوات الانتاج ، بحيث ينتفى كل ابتكار فردى · وقد توفرت للفتيات حرية كبيرة فى التنقل : فكن

يخرجن كما يشأن • وبذلك كان مصدر النظام ذاتيا ، أى نابعا من داخل الجماعة نفسها ، وليس مفروضا من سلطة عليا • وقد وضح أيضا أن المشاعر لم تكن فقط أكثر أهمية من عدد ساعات العمل ، بل كانت أيضـــا أهم من الأجور • فالعامل يهتم بالعلاقة بين ما يقبض ، وبين ما يقبضه زملاؤه ، أكثر مما يهتم بالمقدار المطلق لما يقبض • أى أن الأجر العالى لا يكفي للشعور بالرضا ، اذا كان هناك من يعتبر فى مكانة أقل ، ويقبض أجرا أكبر •

وقد أراد الباحثون التأكد من صدق هذه الاستنتاجات ، فقاموا باجراء مقابلات مع العمال • وقد أخذت هذه المقابلات فى بداية الأمر صورة أسئلة مباشرة ، ثم تحولت ــ عند ادراك عدم جدواهـــا ــ الى مقابلات من النوع المتركز ــ حول العميل ، والتى تتسم بالسماحة ، وحرية التعبير • وقد وجد أن مجرد اجراء المقابلات كان له تأثير طيب فى معنويات العمال ، فقلت الشكوى من أمور متعددة ، كمـــا وضح أن هذه الشكاوى ليست دائما تعبيرا عن حقائق موضوعية ، بل هى غالبا أعراض لاضطرابات عميقة •

وقد أورد براون ( ١٥ ، ص ٧٩ ) مثالا يوضح هذه النقطة • فقد حدث أن أبدلت احدى الشركات الاضاءة القديمة فى مكاتبها الى اضـــاءة حديثة بالفلورسنت ، وسرعان ما كثر تردد الموظفين على أطباء الشركة شاكين من أعراض تتصل كلها بالعين وبالابصار ، بل ان الأمر قد بلغ الى حد التهديد بالاســتقالة نتيجة تغيير الاضـــاءة • ولما كان واضحا أن الاضاءة الحديثة أحسن بكثير من الاضاءة القديمة ، فقد دعى الموظفون الى اجتماع لمناقشة هذه المشكلات وقد وضـــح أن موضـــوع الاضاءة لم يكن الا « كبش الفداء » للصعوبات التى تواجههم نتيجة قيادة غير صالحة ، هذا بالاضافة الى أن الموظفين لم يستشاروا اطلاقا فى تغيير الاضاءة • وقد انقطعت الشكوى من أمراض العين بعد ذلك •

وقد أراد ماير التحقق من قوة المعايير الجمـــــاعية ، وتأثيرها فى الحد من الانتاج بصرف النظر عن كل المغريات المالية • فاختار قسما من أقسام الشركة يعمل فيه ١٤ عاملا ، وكلف اخصائيا باجراء الملاحظات اللازمة ، على أن يكون صـــدوقا مع الجميع • وألا يعطى أوامر ، وألا يظهر اهتماما أكثر مما يلزم • كما كلف شخصا آخر باجراء مقابلات فردية مع العمال بقصد التعرف على مشـــاعرهم ، وطرائق تفكيرهم ، وقيمهم ، واتجاهاتهم وتواريخهم الشخصية والعائلية • وقد أوضحت الدراسة أن هذه الجماعة الصغيرة أقامت لنفسها معايير محددة فيما

يتصل بالانتاج اليومى • فرغم أنه كان من اليسير جدا انتاج ٧٠٠٠ وحدة يوميا ، الا أن الانتـاج الفعلى لم يزد ، ولم ينقص عن ٦٠٠٠ وحدة ، وذلك بالرغم من أن زيادة الانتاج كان يصاحبها مكافأة مالية • واذا حدث وانحرف عامل عن هذا المعيار ، فان الجماعة توقفه عند هذا الحد ، وذلك عن طريق التهكم والتوبيخ ، وغير ذلك من القوى الجماعية • بل ان الأمر وصل أحيانا الى التزييف فى سجلات الانتاج بحيث يقل فى تقديره عن الانتاج الحقيقى ، لكى يبقى الانتاج المسجل ( ومن ثم الأجور ) فى حدود معايير الجماعة •

وقد قام مايو بالاشراف على دراسات أخرى ، سوف نتعرض لبعضها فى فقرات تالية • كما نتعرض لغيرها من الدراسات الحديثة • ولم تسلم هذه الدراسات من النقد ومن ذلك أن البحث تناول المصنع دون أن يتناول المجتمع الخارجى ، وأنه يغلب عليه التحيز للادارة ، وأنه كان موجها أساسا الى حل مشكلات عملية دون محاولة التعمق فى فهم أو كشف اطارها النظرى • ( ١٥ ، ص ٨٩ ) •

وقد انتقد آرجيل ( ٦ ) دراسات هاوثورن على أساس أن زيادة الانتاج كان نتيجة مباشرة لعوامل فى الموقف التجريبى ، وهى تكوين جماعة متماسكة من العاملات ، وادراكهن للتجربة ، ولأهمية زيادة الانتاج لانجاحها ، وارتفاع مكانتهن نتيجة تلقيهن معاملة وانتباها خاصين ، واقامة علاقة تعاونية جديدة مع المشرفين • وهذه هى الظاهرة التى أصبحت تعرف باسم « ظاهرة هاوثورن » • ويرى أرجيل أن قيمة أى بحث تتوقف الى حد كبير على الدرجة التى يمكن فيها تعميم دلالاته وتطبيق نتائجه • ولسنا فى حاجة الى التأكيد بأن نتائج هذه البحوث وأمثالها لا يسهل تعميمها من الثقافة الأمريكية الى غيرها من الثقافات التى تختلف عنها فى تاريخها وتقاليدها ومعاييرها الاجتماعية ، وتطور وقوة الحركات العمالية بها • ورغم هذه الاعتراضات ، فان دراسات التون مايو كانت فتحا جديدا فى ميدان العلاقات الانسانية ، وساعدت على زيادة الاهتمام بالتنظيم الاجتماعى فى جماعة العمل ، والى دراسة العلاقات بين المشرفين والعمال ، وأنماط الاتصال داخل الجماعة ، ودوافع واتجاهات العمال •

وفى انجلترا ، أجرى عدد من البحوث الهامة فى هذا المجال • ( ٣٢ ) وبخاصة فى معهد تافستوك للعلاقات الانسانية • وسوف يتضح لنا فى فصول تالية تأثير دراسات ليفين وسوسيومترية مورينو ومنهج تحليل التفاعل فى تقدم البحوث وتطبيقاتها فى هذا المجال • والخلاصة ،

أنه من وجهة نظر ديناميات الجماعة وعلم النفس الاجتماعى ، توضح التطورات السابقة أن العامل الانسانى يشكل أهم متغير فى مجال العمل • ومهما كانت حداثة الآلات ودقتها ، ومهما كان ارتفاع المستوى التكنولوجى • فان العامل الفعال فى نهاية الأمر هو الناس الذين يديرون هذه الآلات ، ويشمل العامل الانسانى فى العمل : الناس الذين ينتجون ، وعلاقاتهم بعضهم بالبعض الآخر ، وبالادارة ، وحاجاتهم ودوافعهم الى العمل ، وخصائص شخصياتهم ، وبيئة المنظمة ، والنظم السيكوتكنولوجية ونوعية حياة العمل والسلوك التنظيمى والقيادة الادارية والاشراف والتدريب الادارى • وسوف نحاول فى الصفحات التالية استخلاص أهم المفاهيم والنظريات والدروس المستفادة فى هذه المجالات •

## دوافع العاملين ونظرية مازلو :

من التصنيفات الكثيرة للحاجات الانسانية ، والتى استثارت اهتمام المشتغلين بقضايا الادارة بخاصة ، تصنيف مازلو ( ٦٠ ) الذى يتضمن تدرج الحاجات الانسانية بالصورة التالية :

( ١ ) حاجات فسيولوجية بدنية مثل الحاجة الى الطعام والهواء والراحة والمسكن وانتظام درجة حرارة الجسم ، الخ •• وهى الحاجات الأساسية للبقاء والتى يتعين اشباعها •

( ٢ ) حاجات الأمان Safety ، واشباعها مطلوب لحماية من الخطر والتهديد والحرمان ، ومن أمثلة حاجات الأمان متطلبات الأمن الصناعى فى العمل وضمان دخل مناسب وتأمينات اجتماعية وصحية والضمانات المتعلقة بحقوق الموظف ، الخ •• ويحذر البعض من الخلط بين هذه الحاجات والحاجة الى الأمن security ، فالانسان لايطلب الأمن الا اذا كان فى علاقة اعتمادية يخاف فيها من الحرمان التعسفى ، وهو اذا اطمأن الى العدل ، فانه يكون مستعدا للمخاطرة ، ولكنه حين يشعر بالتهديد وبالاعتمادية فان أقوى حاجاته تكون الحصول على ضمانات الحماية أى الأمن • وتنشأ تلك الظروف حين تصبح التصرفات الادارية تعسفية وحين يستثير السلوك الشعور بعدم الثقة فى الاحتفاظ بالعمل ، أو حين تتسم التصرفات الادارية بالمحاباة والتمييز وصعوبة التنبؤ بالسياسات الخ • ومن ثم يمكن أن تنشأ حاجة قوية للأمن فى علاقات العمل على كل المستويات الوظيفية •

( ٣ ) حاجات اجتماعية • ويتم اشباعها عن طريق علاقات طيبة مع

الآخرين يشعر الفرد فيها بالانتماء والقبول من الآخرين وتبادل الحب والصداقة معهم ٠

ورغم أن الاوارة قد تكون واعية بوجود هذه الحاجات ، الا أنها غالبا نفرض خطأ أنها تمثل تهديدا للمنظمة ٠ وتشير دراسات عديدة فى الغرب الى آن جماعة العمل المتماسكة فى الظروف الملائمة تكون أكثر فعالية فى تحقيق أهداف المنظمة من عدد متساو من الأفراد يعملون منعزلين بوصفهم أفرادا ٠ الا أن الادارة نتيجة لخوفها من عدوانية الجماعة المتماسكة ، ترى غالبا فى جماعات العاملين نذيرا بالخطر ٠ وحين تكون الحاجات الاجتماعية ، وبما أيضا حاجات الأمان مهددة ، فان العاملين يسلكون مسلكا مضادا لأهداف المنظمة فتصبح عدوانية غير متعاونة ، وتلجأ الى المقاومة ٠ ولكن يجب أن تنذكر آن هذا السلوك هو عاقبة وليس سببا ٠

( ٤ ) حاجات الأنا وهى على نوعين : (أ) حاجات ترتبط بتقدير الفرد لذاته والحاجة الى الثقة بالذات والاستقلال والكفاءة والمعرفة والاحساس بقيمة العمل الذى يقوم به الفرد ، (ب) حاجات ترتبط بسمعة الفرد ومكانته وتقديره والاعتراف به واحترام زملائه له ٠ وعلى العكس من الحاجات الأدنى ، فان حاجات الأنا يندر اشباعها وبخاصة فى المنظمة التى نعرفها اليوم بالصورة المألوفة ولا تظهر هذه الحاجات فى صورة دالة طبقا لنظرية ماسلو الا بعد اشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية بقدر معقول ٠ أى أن حاجات الانسان الى الحب والمكانة والتقدير لا تكون لها أهمية كبيرة اذا كانت معدته خالية ـ ولكنه حين يجد طعامه بانتظام وبالقدر الكافى ، فان هذه الحاجة المشبعة لا تكون دافعا للسلوك ٠ وفى لغة ماكجريجور ، « يحيا الانسان بالخبز وحده اذا لم يكن هناك خبز » ٠

( ٥ ) حاجات تحقيق الذات ٠ ومنها الحاجة الى الانجاز والى التقدم والنمو والشعور بالنجاح فى تأدية رسالة ٠ ومن الواضح أن ظروف الحياة المعاصرة تقدم فرصا محدودة للتعبير عن هذه الحاجات ، ذلك أن الحرمان الذى يحسه معظم الناس بالنسبة للحاجات الأدنى يستنفذ طاقاتهم فى الكفاح من أجل اشباع هذه الحاجات ، ومن ثم يغلب أن تظل الحاجة الى تحقيق الذات ساكنة فى حالة كمون ٠

ويفترض مازلو أن الحاجة الأدنى غير المشبعة فى هذا المدرج للحاجات الانسانية تظل مسيطرة على سلوك الشخص الى أن يتم اشباعها

بقدر كاف · ولكن مازلو يفترض أيضا فى نفس الوقت أنه ليس من المحتم أن يتم اشباع كامل للحاجة لكى تبـدأ الحاجة الأعلى منهـا فى التأثير على سلوك الفرد ، ذلك لأن هناك فروقا فردية فى مقدار الاشباع الضرورى وقد تزداد قوة الحاح حاجة من هذه الحاجات لدى فرد بحيث تطغى على غيرها من الحاجات بالرغـم من أن هذه الحاجـات الأخـرى قد لا تـكون مشبعة بالكامل · وكذلك يختلف الأفراد فى سـمـاتهم الشخصية بين السواء واللاسواء وكذلك فى نظـام القيم لديهم نتيجة تشـابك عدد من العوامل فى تنشئتهم مما قد يحدد مدى الحاح بعض الحاجات لديهم مثل الحاجات الاجتماعية أو حاجات الأنـا » وقد وجد بعيرة (*) فى بحثه للدكتوراه أن الحاجات الاجتماعية لدى المدير الليبى مشبعة بقدر أكبر ودال احصائيا من حاجات الأمان ، وهو مالا يتفق مع نظرية مازلو ، ولكنه وجد أيضا أنه نسيجة لذلك فان المدير الليبى يعطى أهمية أكبر لحاجات الأمان وهو ما يتفق مع النظرية ·

وكذلك وجد فى بعض البحوث ( فى ٢٢ ، ص ٥٢ ) أن المديرين فى أسبانيا وبلجيكا يشعرون بأن حاجاتهم الى الأمن وحاجاتهم الاجتماعية ليست مشبعة بقدر اشباع حاجاتهم الى التقدير · وكذلك وجد فى بحوث أخرى أن .لكثيرين من العاملين ينشدون اشباع الحاجة الى تقدير الذات بالرغم من عدم اشـبـاع حاجاتهم الدنيـا · وكل من النتيجتين تتعارض ونظرية مازلو (**) ·

وتتعدد وتتنوع الاعتراضات الموجهة الى نظرية مازلو وبخاصة من حيث امكانية تصنيف الحاجات مستقلة كل منها عن الأخرى فى ترتيب متدرج فى اتجاه متصاعد ، كما أنه يمكن تصور وجود تأثير مشترك لعدد من الحاجات تتفاعل وتتداخل معا فى دفع السلوك ، وبالرغم من هذه الاعتراضـات ، فان النمـوذج الذى يقـدمه مازلو له قيمته الكبيرة فى التخطيط الاجتماعى للعمل على توفير امكانيات اشباع الحاجات الانسانية بعامة وفى توفير الظروف الضرورية لاشباع حاجات العاملين فى المنظمة

---

(*) أبو بكر مصطفى بعيرة · المدير الليبى · دراسة تطبيقية · الفصل السابع عشر فى : قراءات فى علم النفس الاجتماعى فى الوطن العربى » ، المجلد الثالث : اعـداد وتحرير : لويس كامل مليكه · القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ٩١٧٩ ·

(**) من الدراسات فى هذا المجال الدراستان التاليتان اللتان قام بهما عالمان مصريان :

(١) Et-Salmi, A. Managerial motivation Indiana University, 1967.
وهى دراسة فى دوافع العمل لدى المدير الأمريكى

(٢) رفاعى محمد رفاعى · « دوافع العمل المديرين فى القطاع العام » · رسـالة مقدمة لكلية التجارة ، جامعة القاهرة للحصول على درجة الماجستير ١٩٧١ ·

بخاصة ، فمثلا ، يتساءل المدير عن أسـباب تخلف انتاجية العاملين وعزوفهم عن بذل أكثر من الحد الأدنى من الجهد فى عملهم ، رغم اعتقاده بأن الأجور فى منظمته مرتفعة وظروف العمل طيبة ، ورغم توفير الأمان فى الوظيفة ، ويفسر ذلك فى ضوء نظرية مازلو بأنه نتيجة لتوفير اشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان . فان الدافع يتحول الى الحاجات الاجتماعية وحاجات الأنا ٠ واذا لم تتوفر الفرص فى مجـال العمـل لاشباع هذه الحاجات الأعلى ، فان الناس سوف يحسون بالحرمان وسوف يعكس سلوكهم هذا الشعور ٠ وفى ضوء هذه الظروف أيضا سوف يزيد العاملون فى الحاحهم بطلب المزيد من المال ، اذ تزداد أهمية شراء السلع والخدمات التى يمكن أن تقدم اشباعا محدودا للحاجات المحيطة ٠ ورغم أن المال له قيمة محدودة فقط فى اشباع الكثير من الحاجات الأعلى ، فانه يمكن أن يصبح محور الاهتمام ، اذا كان هو الوسيلة الوحيدة المتاحة ٠ وقد تستطيع الادارة أن تتحكم فى مدى اشباع الحاجات الفسيولوجيـة وحاجات الأمان ولكنهـا لا تستطيع أن تمد الانسـان باحترامه لذاته أو باحترام زملائه له أو أن تشـبع حاجاته لتحقيق الذات ، الا أنهـا تستطيع أن تخلق الظروف التى تشجعه وتمكنه من أن ينشـد ارضـاء حاجـاته بذاته ، أو قد تحبطـه بعجزها عـن توفير هذه الظـروف ٠ وبالطبع لن يكون ذلك وسـيلة جيدة لضبط السلوك ٠ فالحاجـات الفسيولوجية وحاجات الأمان يغلب أن توفرها القوانين والنظم ، الا فى حالة ما اذا لم تحترم هذه القوانين والنظم من قبل الادارة بالوسـائل الملتوية غالبا ٠ ولذلك فان الوسائل الدافعة التى تعتمد عليها النظرية التقليدية فى الادارة مثل المكافآت والوعود والحوافز والتهديدات ٠٠ كلها تعجز فى ضوء الاشباع الملزم للحاجات الفسيولوجيـة وحاجات الأمان عن توفير الدوافع للانجاز ٠ ولن تفلح وسائل اللين أو الشدة فى الضبط والادارة طالما أن الناس يحسون عدم اشباع حاجاتهم الاجتماعية وحاجات الأنا والتى تكون نتائجهـا السلبية الاغتراب ومقـاومة التغيير ونقص الشعور بالمسئولية والمبالغة فى المطالب المالية ٠

## نظرية x ونظرية Y

ويحاول ماكجريجور (٥٩) شرح الفروق بين ممارسات أنصـار النظرية التقليدية فى الادارة وأنصار النظرية الحديثة عن طريق المقارنة بين فروض نظريتين أسمى الأولى ، نظرية x وأسمى الثانية نظرية Y

وأهم فروض نظرية x هى : (١) يكره الانسان العادى بطبعـه العمل ويحاول تجنبه قدر الامكان ، (٢) فلذلك يتطلب الأمر اجبار معظم

الناس على العمل ، كما يتعين وضع الضوابط للسلوك وتوقيع العقوبات لدفعهم للعمل · ولن يكفى فى هذا المجال تقديم الثواب ، بل انه يتعين كف الحديث عن « العلاقات الانسانية » و « الديموقراطية » فى الادارة ، الخ · (٣) يفضل الانسان العادى أن يوجه الآخرون سلوكه · ويسعى الى تجنب المسئولية ، وطموحه محدود ويسعى الى الأمان قبل كل شيء ؛ (٤) الانسان بطبعه متمركز ـ حول ـ ذاته ، لايبالى بأهداف المنظمة وهو يقاوم التغيير ·

ورغم أننا نجد اليوم أن معظم المديرين يترددون فى تأكيد صحة هذه الفروض علنا ، الا أن ممارساتهم الفعلية تؤكد أنهم يسلمون بصحتها · فهم يفترضون أن الادارة من واجبها توجيه جهود العاملين وحفزهم وضبط أفعالهم وتعديل سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة ، اذ بدون ذلك يكون الناس سلبيين ، بل مقاومين لأهداف المنظمة ، بل ان المديرين يعرفون الادارة بانها تحقيق الأهداف من خلال العاملين فيها ·

ولكن نتائج البحوث تتحدى كل الاعتقادات المتمثلة فى نظرية x وفى المفهوم التقليدى للادارة · وتخلط هذه النظرية بين الأسباب والنتائج · ولعل مفهوم مازلو فى تدرج الحاجات الانسانية يوضح بجلاء خطأ نظرية x · ويقدم داكجريجور نظرية Y وهى النظرية التى تستند فى تقديره الى افتراضات صحيحة عن طبيعة الانسان ودوافعه · وتتلخص فى عنوان بديل هو : التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة · وأهم فروض نظرية Y هى : (١) بذل الجهد البدنى والعقلى فى العمل أمر طبيعى مثل اللعب أو الراحة · والانسان العادى لا يكره بطبيعته العمل · وفى الظروف المناسبة القابلة للتحكم ، يمكن أن يكون العمل مصدرا للرضا ويؤدى طوعا ، أو مصدرا للعقاب يحاول الفرد تجنبه قدر الامكان ؛ (٢) الضبط الخارجى والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين الوحيدتين لدفع الناس الى بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة · ويمارس الفرد التوجيه الذاتى والضبط الذاتى فى خدمة أهداف يلتزم بها ؛ (٣) الالتزام بالأهداف يترتب على الثواب المرتبط بانجازها · وأهم صور الثواب مثل اشباع الأنا وحاجات تحقيق الذات يمكن أن تكون نتاجا مباشرا للجهود الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة ؛ (٤) يتعلم الانسان العادى فى الظروف الملائمة أن يتقبل المسئولية ، بل يتعلم أيضا أن يسعى اليها · وبعامة ، فان تجنب المسئولية ونقص الطموح والتأكيد على الأمان هى عواقب للخبرة وليست خصائص فطرية ؛ (٥) تتوزع القدرة على ممارسة درجات عالية من التخيل والابتكار فى حل مشكلات

المنظمة توزعا واسعا وليس ضيقا فى المجتمع ؛ (٦) فى ظروف الحياة الصناعية الحديثة ، تستغل الامكانيات الفكرية للانسان العادى استغلالا جزئيا فقط ٠

وتتضمن هذه الافتراضات دلالات للاستراتيجية الادارية تختلف اختلافا حادا عما تتضمنه افتراضات نظرية x ، فهى دينامية وليست استاتيكية ، وهى تشير الى امكانيات النمو الانسانى والارتقاء ، وهى ترى أنه اذا كان العاملون يتسمون بالكسل وعدم المسئولية واللامبالاة ونقص الابتكارية ونقص التعاون ، فان الأسباب ترجع الى طرق الادارة فى التنظيم والضبط وليس الى طبيعة الانسان كما تفترض نظرية x ٠ ويحذر ماكجريجور من اعتبار النظريتين x ، Y استراتيجيتين اداريتين ، فهما اعتقادان مختلفان عن طبيعة الانسان تؤثران فى كيفية تبنى المدير لاستراتيجية دون الأخرى ٠ كما أنهما ليسا قطبين متضادين على مقياس متصل لأنهما مختلفتان نوعيا ٠

ويجب أن يكون واضحا أن نظرية Y لاتتضمن رفض الادارة أو غيبة القيادة أو أن كل فرد حر فى أن يفعل ما يشاء ٠ ولا تتضمن النظرية أن تكون الادارة « لينة » اذ يمكن فى ضوء كل من النظريتين أن تكون الادارة « لينة » أو « متشددة » ومن الواضح كذلك أن نظرية x تعتمد اعتمادا كليا على « الضبط الخارجى » للسلوك الانسانى بعكس نظرية Y التى تعتمد اعتمادا كبيرا على « الضبط الداخلى » أو الذاتى، وتدعو نظرية Y الى تطبيق مبدأى اللامركزية والتفويض لزيادة فرص اشباع حاجات الأنا ، كما تدعو الى « تكبير العمل » Job Enlargement وهو اصطلاح ابتكره شارلس ووكر فى جامعة ييل ، وطبق أول ما طبق فى شركة I.B.M. وبمقتضاه يعاد تصميم العمل ليصبح أكثر شمولا وأكثر قربا من أن يكون عملا كليا طبيعيا بالنسبة لمن يقوم به وبخاصة بين عمال الانتاج ٠ وجوهر نظرية Y متضمن أيضا فى كل مناهج « الادارة بالأهداف » والمشاركة فى الأرباح ومنها النموذج المعروف باسم « خطة سكانلون » وهى تتضمن اعطاء مكافأة شهرية لكل فرد فى المصنع على أساس مؤشر الانتاجية الكلية للمصنع ، وهو مقياس مقبول للتحسن فى كفاءة المنظمة واستحداث لجان الانتاج وكما تتفق مع نظرية Y كل صور التقويم الذاتى للأداء ٠

وقد يتساءل البعض عن السر فى فشل بعض تجارب تطبيق هذه الأفكار ٠ والمرجح ان الجواب هو أن الادارة قد استعارت هذه الأفكار ولكنها طبقتها فى اطار نظرية x ٠ فالتفويض لن يكون طريقة فعالة

تستعين به الادارة لأحكام قبضتها ، والمشاركة تصبح اضحوكة اذا استخدمتها الادارة لايهام العاملين بانهم مهمون · والخلاصة ، أن هذه المفاهيم لن يكون لها فعاليتها الا اذا طبقت عن وعى وايمان بصحتها ·
ويعترض البعض على النظريتين بأنهما تعجزان أحيانا عن تفسير ما يلاحظه كثيرون ، وهو أن منظمة تتبع المنهج التنظيمى الكلاسيكى الذى يصفه ماكجريجور فى اطار نظرية X قد يثبت نجاحها فى بعض المواقف ، بينما يفشل أحيانا المنهج الذى يقوم على أساس نظرية Y فى بعض المواقف أيضا · وقد قام مورس ولورش (٦٣) بدراسة على أربع وحدات ، كانت وحدتان منها انتاجية نمطية ، بينما كانت كل من الوحدتين الآخريتين مركزا للبحوث يفترض أن تقل فيه الى حد كبير درجة النمطية نظرا لطبيعة العمل البحثى · ولكن واحدة فقط فى كل زوج من الزوجين كانت مرتفعة الأداء ، بينما كانت تعانى الأخرى من انخفاض الأداء ، وذلك طبقا لتقديرات المديرين · وقد طبق الباحثان استبيانا كما أجريا مقابلات مع حوالى أربعين اداريا فى كل وحدة لتحديد الخصائص الرسمية ، وقصدا بها درجة اتفاق البنيان الرسمى ( التنظيم ) مع متطلبات العمل المعين أى الانتاج النمطى أو البحث ، وكذلك درجة الاتفاق بين العمل المطلوب وخصائص المناخ ، أى الادراكات الذاتية والتوجهات التى نشأت بين الأفراد بالنسبة للموقف التنظيمى · وقد وجدا أن الوحدة الانتاجية النمطية الناجحة اختلفت فى بنائها التنظيمى عن وحدة البحوث الناجحة ، فالأولى كانت تتميز بالتحديد الدقيق المفصل والشمولى لنظم العمل وللاجراءات والمسئوليات ، وكان العمل يتم على أساس منظور زمنى قصير المدى يسجل فيه الانتاج على فترات زمنية محددة · ولكن فى وحدة البحوث الناجحة ، كانت تقل الى أبعد حد النظم الرسمية ، ويطول المنظور الزمنى فى العمل ، حيث أن البحوث تستغرق عادة مددا أطول · وتتفق هذه الفروق فى الخصائص مع الفروق فى طبيعة العمل فى الوحدتين ·· فالعمل فى الوحدة الانتاجية يسهل التنبؤ عنه وهو عمل آلى يتسم بالسرعة وسهولة ضبط عمل كل فرد فيها ، بينما يصعب تحديد العمل فى البحوث مقدما ، وتتنوع طرقه كى تستجيب للتغيرات السريعة فى موقف العمل · ومن الناحية الأخرى ، فان الوحدتين الأقل انتاجا ، لا يتفق تنظيمهما مع طبيعة العمل فى كل منهما ، ففى الوحدة الانتاجية يقل تحديد البنيان كما يقل الضبط عن الوحدة المرتفعة الانتاج ، بينما تزداد القيود فى وحدة البحوث الأقل انتاجا عن مثيلتها الأعلى انتاجا · وكذلك ، فانه من حيث خصائص المناخ تتفق ادراكات الأعضاء مع مطالب العمل · ففى الوحدة المرتفعة فى انتاجها ، يدرك

الأعضاء أن البنيان محدد بقدر كبير وان النفوذ يتركز فى قمة التنظيم وأن حريتهم محدودة من حيث اختيار الأعمال وأدائها وأن الاشراف مباشر ، وهم يدركون أيضا أوجه شبه عديدة بين الزملاء ودرجة عالية من التنسيق بين جهودهم وأن المنظور الزمني قصير المدى ، وأن « الطراز الادارى » ينسم باهتمام بالعمل أكثر منه بالناس • وعلى العكس من ذلك ، يدرك العاملون فى وحدة الأبحاث الناجحة قدرا أقل بكثير من تحديد البناء التنظيمى ، وأن النفوذ الكلى يوزع بالتساوى بين كل المستويات ، وتتوفر لديهم حرية اختيار المشروعات والعمل فيها بالمشاركة ، وهم يدركون وجود فروق كثيرة بين الزملاء ودرجة قليلة نسبيا من التنسيق بينهم ، كما أن المنظور الزمنى بعيد المدى • الا أن الأفراد هنا اتفقوا فى ادراكهم مع أعضاء الوحدة الانتاجية فى أن « الطراز الادارى » يهتم بالعمل أكثر من الاهتمام بالناس وذلك كى يستقطب اهتمام الجماعة وتتحد جهودها فى انجاز أهداف البحث ومن الناحية الأخرى تميزت الوحدتان الأقل انتاجا : الانتاجية والبحثية بخصائص لا تتفق وطبيعة العمل فى كل منهما • وقد أراد الباحثان قياس درجة الاتفاق بين التنظيم والعمل وبين الدافع الفردى لكفاءة الأداء ، وهو ما أسمياه « دافعية الكفاءة » competence motivation فأعدا لهذا الغرض اختبارا اسقاطيا يطلب فى جزئه الأول من المفحوص كتابة قصص مبتكرة خيالية استجابة لست صور غامضة ، وفى جزئه الثانى كتابة قصة مبتكرة خيالية عما سوف يفعله ويفكر فيه ويشعر به « غدا » فى عمله • وقد وجدا أن الأفراد فى الوحدتين ذات الانتاج المرتفع أظهروا شعورا بالكفاءة أعلى بقدر دال من المشاعر التى أظهرها الأفراد فى الوحدتين ذات الانتاج المنخفض •

**نظرية مورس ولورش :** وفى ضوء هذه النتائج التى لاتتفق مع توقعات نظريتى × ، Y قدم مورس ولورش نظريه موقفية أو شرطية contingency theory يريان أنها تذهب الى ما هو أبعد من نظرية Y وتتلخص فروضها فيما يلى : ( ١ ) يحمل الأفراد معهم الى موقع العمل أنماطا متباينة من الحاجات والدوافع ، الا أن هناك حاجة مركزية منها هى تحقيق الشعور بالكفاءة ؛ (٢) بينما يوجد دافع الشعور بالكفاءة لدى كل الأفراد ، الا أنه يمكن اشباعه بطرق تختلف باختلاف الناس طبقا للطريقة التى تتفاعل بها هذه الحاجة مع قوة الحاجات الأخرى للفرد مثل الحاجة الى القوة ، الاستقلال ، الانجاز ، الانتماء وتحدد البنيان ؛ (٣) يزداد احتمال اشباع الدافع الى الكفاءة حين تتطابق مطالب العمل مع التنظيم ؛ (٤) يستمر الشعور بالكفاءة فى

توفير الدافع لدى الناس حتى حين يشبع هدف الكفاءة ، ذلك أنه حين يتحقق هدف ، يقوم هدف آخر جديد أعلى منه ، وهو مادعا مازلو الى وضع نظرية «Z» التى يرى أنها تمثل خطوة متقدمة وتالية للنماذج الحالية (٦١) ٠

وتعنى هذه الفروض أنه يتعين التوفيق بين تنظيم المنظمة والعمل ، وبين العمل والناس وبين الناس والمنظمة ٠ ونظرا لأن مشـاعر الكفاءة لا تتوقف أبدا ، بل تتدعم عن طريق الأداء الناجح ، فانها يمكن ان تكون دوافع أكثر اتساقا وثباتا من المرتبات والمزايا ٠ وتطبيقا لهذه النظرية ، تكون مهمة المدير هى التوفيق بين العمل والمنظمة والعاملين ٠ وبالطبع ، يترتب على هذه المهمة النظر فى درجـة التحديد والوضوح فى العمل ، ومقدار ارجـاع الأثر الذى يمـكن تحقيقه عن الأداء ، وتدرج التنظيم ، وتوزيع العمل واستخدام الثواب والعقاب ، فضلا عن طرق الاختيـار والتدريب ٠

ورغم أن عددا من الدراسات يوضح أن المنظمات التى تهتدى قياداتها بالنظرية Y تزداد فيها نسبة من يشعرون بالرضا عن العمل ، كما تزداد فعاليتها التنظيمية ، الا أن دافيز ( ٤٧ ، ص ١٥٥ ) يقـدر أن النظرية Y يرجح أن تـكون ذات فعاليـة فى المجتمعات المتقدمة اقتصاديا واجتماعيا وتكنولوجيـا أكثر مما تـكون عليـه فى المجتمعات الناميـة ، وذلك لأن الظروف الاجتماعيـة فى هذه المجتمعات الأخيرة مختلفة ، كمـا أن هيكل حاجات العاملين فيهـا تكون عادة فى مستويات منخفضـة ٠

## الرضا عن العمل :

يعرف كورمان وجرين هاوس وبادين ( ٤٩ ، ١٨٢ ) الرضـا عن العمل Job Satisfaction بانه المستوى العام للوجدان ووجهة هذا الوجدان ، أو هو الاتجـاه الانفعالى للفرد نحو عمله ونحـو موقف العمل ٠ الا أن ما يؤدى الى هذا المستوى الوجدانى الايجابى أو السلبى غير واضح ٠ وتشير البحوث الى أن قيمة الرضا عن العمل تتوقف على الطريقة التى يرضى بها الفرد عن العمل ٠ فالناس تتغير تصوراتهم عن أنفسهم وعن حاجاتهم ( أو قيمهم وتوقعاتهم ) عبر الزمن ٠ وقد يرضى شخصان كل منهما عن عمله ، الأول لأن توقعاته المرتفعة تتفق مع الثواب المرتفع الذى يحصل عليه ، والثانى لأن توقعاته المنخفضـة تتفق مع الثواب المنخفض الذى يحصل عليه ، ولكن المعنى مختلف اختلافا كبيرا

من موقف لآخر ، وتشير بعض البحوث الى أن التوقعات المنخفضة عند الالتحاق بعمل تؤدى الى قدر أكبر من الرضا عن المهنة • ولنفرض أن شخصا التحق بعمل بتوقعات معتدلة أو مرتفعة لاشباع حاجات داخلية ثم قضى السنين بعد ذلك فى عمل متكرر ممل منخفض فى مستوى المهارة ، هل تنخفض توقعاته ليواجه الواقع ؟ هل يفسر ذلك ما كشفت عنه بعض البحوث ( فى أمريكا ) من أن حوالى ٧٧٪ من قوة العمل تشعر بالرضا عن العمل ؟ ما هو الثمن السيكولوجى المتمثل فى صورة الانتقاص من تقدير الذات والذى يتعين دفعه للتوافق مع الواقع ؟ هل يمتد انخفاض التوقعات الى خارج محيط العمل ؟ هل يؤدى كل ذلك الى انخفاض مستويات الدافع الى الانجاز بعامة ؟ واذا كانت البحوث قد كشفت عن ارتباط موجب بين الرضا عن العمل والصحة العقلية ، الا أن الأمر يبدو أنه أكثر تعقيدا ، وأن وجهة العلاقة تتوقف على كيف يصبح العامل راضيا • ففى مستوى الأعمال ذات المهارات والمستويات المنخفضة، قد يعنى الرضا عن العمل اللاسواء ، لأن الرضا فى هذه الحالة قد ينتج عن نقص فى التوقعات لاشباع الحاجات • ولكن فى الأعمال ذات المستويات والمهارات العالية تكون العلاقة صحية حتى اذا تضمن موقف العمل قدرا أكبر من التوتر ( ٤٩ ، ص ١٨٣ ) •

وتوضح الدراسات أن الرضا عن العمل ليس له تأثير حتمى على الانتاجية ( ٥٨ ، ٤٧٣ ) • فاذا ارتبط الاثنان ، تفسر النتائج على أن الانتاجية هى السبب فى الرضا وليس العكس • ويرى البعض أن الانتاجية والرضا عن العمل سوف يرتبطان بالقدر الذى تقوم فيه علاقة بين الانتاجية وتحقيق أهداف وقيم الفرد الهامة فى العمل ، وقد وجد هذا الرأى ما يؤيده فى مجموعة من الأطباء ، حيث كانت الانتاجية والرضا مرتبطين فى الظروف التى تصبح الرعاية الطبية غاية فى حد ذاتها وليست وسيلة لغاية • أما حين لاتتوفر هذه الظروف ، فانه لا يوجد ارتباط بين الانتاجية والرضا • وتشير الدراسات الى وجود علاقة بين الرضا وبين كل من دوران العمل والغيبات • كما تشير الى وجود متصل يمتد من الغياب الى ترك العمل • ويزيد الغياب قبل القرار النهائى لترك العمل •

وتشير البحوث الى أن ارتفاع الشعور بالرضا يشيع بنسب أكبر بين العاملين الأكبر سنا ، ومن يشغلون مستويات مهنية أعلى ، وأنه كلما زاد حجم المنظمة كلما انخفض مستوى الشعور بالرضا بين العاملين فيها ، الا اذا اتخذت اجراءات قوية لتحقيق معدلات أعلى من الشعور بالرضا ( ٢٢ ، ص ٨٥ ـ ٨٨ ) •

ولكي يتخذ المدير قرارات سليمة ، فانه يحتاج الى معرفة مستوى الشعور بالرضا بين العاملين فى كل المستويات الادارية ، وهو يستعين فى ذلك بما يسمى « مسح الشعور بالرضا » job-satisfaction survey وقد يسمح أحيانا « مسح مستوى الروح المعنوية » أو الاتجاه أو الرأى أو المناخ أو نوعية العمل ، أو نوعية الحياة • ويمكن أن تفيد نتائج المسح فى تعريف الادارة بالمستوى العام للشعور بالرضا ، وأى جوانب العمل أو أقسامه أو مستوياته يكون العاملون فيها أقل شعورا بالرضا • وهذا المسح هو نوع من الاتصال الرأسى من القاعدة الى القمة ، يمكن أن يؤدى تطبيقه اذا تم بالاسلوب السليم ، الى تحسين الاتجاهات والى التنفيس الانفعالى ، وهو تعبير عن اهتمام الادارة العليا بمشاعر العاملين ، وهو يفيد أيضا فى تحديد الحاجات التدريبية للعاملين وبخاصة المشرفين من حيث أساليبهم فى تكوين العلاقات الانسانية •

ويتم مسح الشعور بالرضا فى صورة مقابلة أو استبيان من النوع الذى يستعين بالأسئلة الموضوعية ( مثل أسئلة الصواب — الخطأ ، الاختيار المتعدد ، الخ ) ، أو بالأسئلة الوصفية • ويمتاز النوع الأول بسهولة تصحيحه وقلة كلفته ، ولكنه يحدد الاجابات فى فئات ، مما يزداد معه احتمال أن تكون تعبيرا غير دقيق عن المشاعر الحقيقية للمستجيبين • وقد ابتكر بورتر ( ٢٢ ، ص ٩١ ) طريقة للتغلب على هذه الصعوبة ، وذلك عن طريق توجيه السؤال فى ثلاثة أقسام على مقياس تقدير لكل منها يمتد من الدرجة (١) الصغرى الى الدرجة (٧) الكبرى ، ويكون السؤال فى القسم الأول ( أ ) عن المستوى الحالى للشعور بالرضا ( مثال : مقدار ما أشعر به من أمن الآن ) وفى القسم الثانى ( ب ) عن المستوى النموذجى ( مقدار ما يجب أن أشعر به من أمن ) ، وفى القسم الثالث ( جـ ) عن درجة أهمية الموضوع للمستجيب ( مقدار أهمية الشعور بالأمن بالنسبة لى ) • ولتحديد الشعور بالرضا ، تطرح الاجابة عن ( أ ) من الاجابة عن ( ب ) وكلما قل الفرق كلما دل ذلك على ارتفاع الشعور بالرضا • أما الاجابة عن ( جـ ) فانها تقدم وزنا فارقا لأهمية الفقرة من وجهة نظر المستجيب ، فمثلا ، من المهم معرفة مدى الأهمية التى يعلقها المستجيب على نوعية الطعام الذى يقدم فى موقع العمل مقارنا بفرص الترقية فى العمل • أما المسح الوصفى فانه مثل المقابلة ، يعطى الحرية للمستجيب كى يعبر عن مشاعره بلغته هو ، ولذلك يكون تأثيره لدى الادارة أقوى من مجرد أرقام • الا أن المقابلة تستغرق وقتا أطول وبالتالى تكلفة أعلى ، كما يتعين تدريب القائمين بها تدريبا متعمقا وتزويدهم بدليل يحدد الموضوعات وطرق صياغة الأسئلة •

ومن الواضح أنه لا قيمة لمسح اذا لم يحسن استخدام نتائجه · وأول خطوة فى هذا السبيل هى تعريف الادارة بنتائج المسح للافادة منها فى اتخاذ القرارات المناسبة ، ومن المفيد المقارنة بين نتائج الأقسام المختلفة ، وقد يرمز لكل قسم بحرف لايعرفه الا مدير هذا القسم ، وكذلك يقارن بين استجابات الفئات المختلفة مثل فئات السن والحالة الزواجية والأقدمية والمستويات التعليمية والجنس والبرامج التدريبية ونوبات العمل والمبنى ونوعية العمل والتغيرات من وقت لآخر · وقد يستحسن تكوين لجنة للتقدم باقتراحات ولمتابعة تنفيذها ، ولتعريف العاملين بما اتخذ من قرارات فى ضوء استجاباتهم ·

وهناك أساليب أخرى للتعرف على مشاعر العاملين من المفيد رصدها وتحليلها ومنها معدلات ترك العمل ، سجلات الأداء ، الفاقد والتالف ، سجلات الجودة ، الغيات ، التمارض ؛ سجلات الشكاوى ؛ تقارير الحوادث ، سجلات التدريب ، صندوق الاقتراحات ، تقارير المشرفين والاخصائيين النفسيين والاجتماعيين ، وبعض هذه المصادر مؤشرات مباشرة على الشعور بالرضا عن العمل ، والبعض الآخر مؤشرات غير مباشرة ·

وحيث أنه من المتفق عليه أن الرضا يعتمد على التوافق بين قيم الفرد وظروف العمل ، فانه يمكن زيادة الرضا عن العمل بطريقتين : تغيير قيم الفرد أو تغيير مضمون وظروف العمل · وهناك ما يشير الى أن اعطاء الفرد وصفا مسبقا واقعيا للعمل ، يمكن أن ينقص من الشعور بالخيبة ويزيد من جاذبية العمل ، فلا تحتاج المنظمة الى تغيير قيم الفرد للتحقق من أنه سوف يتكيف مع المنظمة · فهى تستطيع اختيار من تتفق قيمهم وطموحاتهم مع بنيان المنظمة ، وواقع الأمر أن الأفراد أنفسهم هم الذين يختارون البقاء فى المنظمة أو تركها ، كما أن بعض التغير فى القيم قد يحدث نتيجة الخبرة فى المنظمة · ومن الأسهل بالطبع أن تعدل المنظمة الظروف بدلا من أن تعدل قيم الفرد · وهو أمر يمكن أن يتحقق عن طريق « اثراء العمل » كما سنوضح فى فقرة تالية ، وعن طريق الحوافز وتدريب المشرفين والاستعانة باستراتيجيات وتكتيكات « تنمية المنظمة » · وقد كشفت البحوث عن بعد جديد يرتبط بترك العمل والرضا والأداء ، وأطلق عليه مصطلح « توجه الدور » Role Orientation ، ويعنى ادراك العامل لمدى ملاءمة العمل فى اطار مسار مهنى مستقبلى ·

**نظرية هرزبرج :**

فى اطار الاهتمام بدوافع العاملين والرضا عن العمل ، قام هرزبرج

وزملاؤه (٤٢) بدراسة توصلوا فيها الى ما أسمى « نظرية العاملين » . وهي تفترض أن العوامل التي تبني الدافعية وتسبب الرضا عن العمل : « العوامل الايجابية » أو « الدافعية » motivators يندر أن يسبب غيابها شعورا قويا بعدم الرضا ، بينما تسبب عوامل أخرى عدم الرضا فقط عند غيابها وهذه هي ( العوامل السلبية » أو « عوامل الصيانة » hygienes ووجودها لايبني دافعية قوية ، وقد اسميت كذلك، لأنه برغم أنها مكمن لعدم الرضا ، الا أنها ضرورية للمحافظة على قدر معقول من الرضا . وتستند النظرية فى أصولها الى نظرية « اللذة مقابل الألم » ، وقد تعرضنا لها في فصل سابق ، وتتعلق العوامل الايجابية أساسا بعوامل داخلية تشمل مضمون العمل وطبيعته وأهميته ومدى توفيره لامكانيات التقدم والانجاز والتقدم والنمو والاستفادة من امكانيات الفرد ومدى اشعاره بأهمية عمله وبمسئوليته وتقدير الآخرين له واتاحة السلطة لاتخاذ القرارات ، بينما تتعلق العوامل السلبية أساسا بسياق العمل أو بيئته وسياسة المنظمة وادارتها وبعوامل خارجية . وهى تشمل الظروف المادية والمرتبات والحوافز والعلاقات مع كل من الرؤساء والزملاء والمرءوسين والطراز الاشرافى . وقد أسهمت هذه النظرية فى شرح أسباب فشل بعض نظم المزايا الوظيفية في زيادة الدوافع لدى العاملين ، وذلك لأنها أساسا عوامل سلبية أو عوامل صيانة .

وقد أثارت نظرية هرزبرج زلاتزال ، قدرا كبيرا من النقاش والبحوث ألقت ظلالا من الشك حول صدق الجوانب الرئيسية فيها ، ومنها الزعم بوجود فروق بين العوامل الايجابية والسلبية . وتشير بعض البحوث الى أن الاتجاهات نحو العوامل الايجابية أكثر ارتباطا بالرضا عن العمل وعدم الرضا عنه من الاتجاهات نحو العوامل السلبية . وتتفق مثل هذه النتيجة مع نتائج غيرها من الدراسات التى استعانت بمعاملات الارتباط أو بمقاييس التقدير المباشر . وتكشف الدراسات المكثفة لتحديد قوة العوامل الايجابية والسلبية أن كلا من النوعين من العوامل يسبب الرضا أكثر مما يسبب عدم الرضا . ويرى لوك (٥٨ ، ص ٤٦٩). أن هرزبرج قد خلط فى تصنيفه بين الأحداث أو الظروف التى وقعت أو كانت موجودة وبين من أو ما الذى سبب وقوع الحدث أو أوجد الظروف . وحين يطلب من الأفراد وصف المناسبات الداعية الى الرضا والأحداث الداعية الى عدم الرضا وتصنف الوقائع منفصلة طبقا للحدث وطبقا لمن أو ما الذى سبب الحدث ، فان نظرية العاملين لا تنطبق .. والنتيجة المتسقة بالنسبة للأحداث هي أن أحداث العوامل الايجابية يغلب أن تنتج كلا من الرضا وعدم الرضا أكثر مما تنتجه أحداث العوامل

السلبية • أما من حيث من أو ما الذي سبب الأحداث ، فان النتائج أكثر تعقيدا ، ذلك أن هناك نزعة من الذات يحتمل أن تكون دفاعية الى أن تنسب اليها فضل الأحداث المشبعة ( المسببة للرضا ) وأن تلوم الآخرين مثل المشرفين والزملاء والمنظمة • الخ • عن الأحداث غير المرضية • وبعامة ، ينظر الى المشرف والمنظمة على أنهما أهم العوامل المسببة لكل من الأحداث المرضية وغير المرضية وقد كشفت بعض البحوث عن أن النزعة الى ادراج العوامل السلبية بوصفها مصادر لعدم الرضا ترتبط ارتباطا دالا بمقياس لدفاعية الأنا • ونظرا لأن الكثير من العوامل السلبية التى حددها هرزبرج كانت فى فئة « من أوما الذى » سبب الحدث مثل المشرف وسياسات المنظمة والزملاء ، فان ذلك يؤيد فكرة أن ما توصل اليه هرزبرج كان على الأقل نتيجة مصطنعة لنزعات دفاعية من جانب الأفراد ، هذا فضلا عن وجود فروق فردية فى اتجاه الأفراد اتجاها ايجابيا نحو العوامل الايجابية مثل اتاحة فرص النمو والاستقلال واثراء العمل ويجب أن نتذكر أن ما يقول الناس أنه مبعث سرورهم فى عملهم يتأثر بنوع خبراتهم فى عملهم ، ولذلك فان الفروق الفردية فى مثل هذه الأوصاف ليست بالضرورة دليلا على فروق أساسية فى القيم بين العاملين • واذا ذكر الناس انهم لايستمدون الرضا من العوامل الايجابية ، فان ذلك لا يعنى أنهم لن يستجيبوا لها حين تقدم لهم • كما أن بعض الناس لا تتوفر لديهم خبرة كافية تمكنهم من التنبؤ بدقة عن نوع استجابتهم لموقف عمل جديد عليهم كلية • وفضلا عن ذلك ، فان درجة الرضا التى يخبرونها فى حالة معينة ليست لها علاقة بتأثيرها على أدائهم فى العمل ، حيث أن الأمرين غير مرتبطين بالضرورة • وتشتد الحاجة الى بحوث تجريبية مضبوطة تستخدم فيها محكات « صلبة » أى الأداء ومحكات « ناعمة » ( أى الاتجاهات ) وتستخدم فيها مجموعات متنوعة من العاملين ، مثلا ممن يدعون أنهم يقيمون وممن يدعون انهم لايقيمون الأعمال التى تتيح فرص النمو المعرفى •

**اثراء العمل : Job Enrichment**

وهى فكرة رغم أنها لم تبدأ من هرزبرج ( ٥٨ ، ص ٤٧٠ ) الا أنه روج لها ، كما أنها استثارت عددا كبيرا من البحوث • و « اثراء العمل » مصطلح يقصد به وصف العملية التى تزداد عن طريقها « العوامل الايجابية » فى تصميم العمل وبيئته وتنظيمه لزيادة الدافع وللارتفاع بمستوى الروح المعنوية من خلال استجابة أكبر للاعتبارات الانسانية • وهو توسع فى مفهوم سبقه هو مفهوم « تكبير العمل «Work enlargment»

والذى يسعى الى اعطاء العاملين مدى أكبر تنوعا فى الواجبات للاقلال من الشعور بالملل ويرتبط اثراء العمل وتكبيره بما أصبح يسمى اليـــوم « نوعية حياة العمل » Quality of Work Life (QWL) ويقصد به مدى ملاءمة بيئة العمل لحاجات العاملين ، وذلك عن طريق اعادة تصميم العمل واعادة تصميم التنظيم ، بحيث يشـــكل العمـــل تحـديا واســـتخداما لمهـــارات متقدمة وفرصا للنمـــو والابتـــكار ومسئولية عن العمـــل بوصفه كلا كلما أمكن ذلك ، وباختصار مراعاة الحاجات الانسانية ، وفى نفس الوقت المطالب التكنولوجية ــ ويورد دافيز ( ٢٢ ، ص ٢٨٥ ــ ٢٨٩) أمثلة عديدة منها : استخدام فرق يتكون كل منهـــا من شخصين لتجميع عشرين قطعة فى منتج نهائى ( أدوات كهربائيـــة ) بدلا من عشرة عمـــال فى خط انتـــاج • وقد أدى ذلك الى تحسين الجودة وخفض تكلفـــة اصـــلاح العيوب فى المنتج بمقدار ٢٥٪ وانخفاض معـــدل الغيـــاب بنســـبة ٥٠٪ • وفى الشركة الأمريكيـــة للتليفزيون والتلغراف سمح للعاملين بالرد على رسائل العملاء وتوقيعها بأسمائهم مع تحمل كامل المسئولية عن نوعية عملهم وتشجيعهم على كسب الخبرة فيما يجذبهم من جوانب العمل مع توفير مستشارين يلجأون اليهم كلما شعروا بالحاجة الى ذلك • وقد تحسنت كل المؤشرات خـــلال متابعة امتـدت الى ستة شهور ، بالمقارنة بمجموعة ضابطة اتبعت النظـام القديم • وقد شـــملت المؤشرات معدلات ترك العمل والانتاجيـــة والغيـــاب والترقيات والتكلفة والاتجاهات ونوعية المنتج •

واذا كان تدفق السلطة من خلال بنيان تنظيمى أمرا هاما ، فانه لا يقل أهمية عنه تدفق العمل أو الاجراءات • وغالبا ما يركز المديرون على الجوانب التقنية الهندسـية فيهـــا ويهملون الجوانب الانسانيـــة ، وهو ما يقلل من فعالية نظم العمل ، ذلك أن العمل يبادىء به طرف ثم يتدفق منه الى طرف آخر • وكثيرا ما يشعر الأفراد فى الطرف المتلقى بأن الآخرين يدفعونهم دفعا • ولنتصور مثـــلا خط انتاج ، ينتج فيه الطرف أ بمعدل سريع يدفع به الى الطرف ب ، وهو الأبطأ بعض الشىء ، فيتراكم عنده العمل بحيث يبدو كسولا ، أو قد يتدفق العمل من شخص أقل خبرة الى الأكثر خبرة ، أو من الاقل رتبة أو مهارة أو الأصغر سنا ، الى الأعلى رتبة ومهارة والأكبر ســنا ، الخ •• وقد يؤثر كل ذلك فى أجر العامل أو فى كمية العمل الذى يعهد به اليه ، وقد تتسبب عن ذلك مشاكل كثيرة • وتزداد الصعوبات الناتجة عن نظم عمل سيئه نتيجة للروتين ( أو ما يسمى بالانجليزية red tape ، وأصل الكلمة هو

أن العاملين كانوا يضيقون بطلب ضرورة لف الوثائق بشريط احمر ) ، وقد لا يكون للروتين فائدة حقيقية على الأقل فى نظر العاملين • وهو من الأمور التى تكاد تصبح عادة فى العمل يصعب تغييرها بفعل المقاومة العادية للتغيير ، ولأنه يعفى العاملين من التفكير فيما يتعين عمله فى كل مرة حسب متطلبات الموقف • والروتين يكون عادة مفروضا من السلطات الأعلى فلا يحس العاملون بالمسئولية عن تغييره ، كما أنهم قد يترددون فى الاعتراض عليه لجهلهم بالدواعى اليه ، رغم ما يسببه من ضيق واحباط للعاملين وللجمهور ، ورغم انه قد يكون مدعاة لعدم تحمل المسئولية والشعور بتفاهة العمل والاغتراب وعدم الانتماء للمنظمة •

وتشير الدلائل بعامة الى أن اثراء العمل ينجح فى تحقيق هذه الأهداف • ففى بحث أجرى فى شركة AT & T وجد أن حوالى ٨٥٪ من العاملين استجابوا بصورة ايجابية لاثراء العمل • ويقرر الممارسون • أنه من الصعب جدا التنبؤ مقدما عمن سوف يستجيب استجابة ايجابية لاثراء العمل ، فأحيانا يستجيب له أكثر العاملين شغبا واثارة للمتاعب ، مما يشير الى أن هذا الشغب كان تعبيرا عن الشعور بالاحباط نتيجة عدم استغلال قدراتهم العقلية ، ويحذر خبراء اثراء العمل من خطورة النظر اليه بوصفه « موضة » بدلا من النظر اليه بوصفه حلا واحدا لنوع معين من المشكلات ، أى الاستخدام غير الكامل لمهارات وقدرات العاملين وبخاصة قدراتهم العقلية • ومن أخطاء تطبيق اثراء العمل ، عدم الدقة فى التشخيص ، القصور الخاطىء من جانب المديرين ، والعوائق التكنولوجية • وهناك حاجة على المستوى النظرى لتحديد وتبين عناصر اثراء العمل والدرجة النسبية لتأثير هذه العناصر فى الارتفاع بالانتاجية وبالروح المعنوية • ويحدد لوك ( ٥٨ ، ص ٤٧ ) القائمة التالية لنماذج من التغييرات التى أحدثها الممارسون تحت عنوان « اثراء العمل » : زيادة الشعور بالمسئولية ، زيادة الشعور بالاستقلال والاقلال من القواعد التى تحد من التصرف ويتمثل ذلك فى نموذج الادارة بالأهداف وهو يقوم على المشاركة فى تحديد الأهداف وفى تنظيم العمل وأوقاته بحيث يستجيب للمتطلبات العامة ، زيادة الشعور بالانجاز فى العمل وبأهميته للمنظمة وللمجتمع ، فقد يسمح بأن يطبع كل مشرف اسمه على شهادة بان المنتج قد تم فحصه بواسطته ، اعداد نماذج وحدات العمل الطبيعية natural work modules التى تشمل كل العمل أو جزءا كاملا منه ، ارجاع الأثر الموضوعى فيما يتصل بالنوع أو بالكم أو بكليهما ، تدوير العمل وتنويع أكبر فى المهام على نفس المستوى ، الارتفاع بمستوى مهارات العاملين عن طريق التدريب ، تحديد الأهداف

فى وضوح ، استخدام أدوات واجراءات ومعدات جديدة ، تكوين فرق عمل متماسكة ، زيادة المشاركة فى اتخاذ القرارات ، زيادة الأجور ، واعادة تنظيم مهام العمل لتحسين الكفاءة عن طريق دراسة الوقت والحركة • وقد يفيد البدء باجراء دراسة لتقدير مدى توفر الأبعاد السابقة فى العمل المعين فى صورة بروفيل تمهيدا لوضع خطة اثراء العمل فى الجوانب التى تتطلبها بخاصة •

ومن الواضح أنه رغم كل مزايا اثراء العمل ، الا أن له أيضا حدوده • فبعض العاملين لا يفضلونه ، ويغلب أن يكون هولاء ممن لا طاقة لهم بتحمل المسئوليات أو القيام بأعمال معقدة ، أو انهم ممن لا يرتاحون الى العمل الجماعى أو الى تعلم اشياء جديدة » وهم يفضلون الأمن والاستقرار ويطمئنون الى سلطة المشرفين وتنقصهم القدرة على اكتساب المهارات أو تطويعها ، وكذلك يغلب أن يكون هولاء ممن لم يحصلوا على تعليم جامعى أو ممن يقترب موعد تقاعدهم أو ممن ينوون ترك عملهم • ويبدو أن اثراء العمل لايتلاءم مع الأعمال فى المستويات الدنيا وبخاصة اذا كانت مبرمجة أوتوماتيكيا على خط انتاج وتتطلب معدات جديدة ذات تكلفة عالية ، أو اذا كان اثراء العمل يؤدى الى الانتقاص من دور المشرفين • وكذلك قد يؤدى اثراء العمل الى اضطراب فى الأجور ، لأن من ينتجون أكثر سوف يطالبون بأجور أعلى ، وبالتالى سوف يطالب الآخرون برفع أجورهم حتى اذا لم يكن اثراء العمل » ميسورا عمليا فى أقسامهم• وقد يتطلب اثراء العمل أدوات كثيرة نظرا لتكوين فرق عمل بدلا من خطوط انتاج ، كما أنه يتطلب برامج تدريبية • وكل ذلك يزيد فى التكلفة • وكذلك قد يتطلباثراء العمل اعادة تصنيف الوظائف ، وذلك قد يؤدى بدوره الى اضطرابات عمالية •

وتتمثل أعلى درجات « اثراء العمل » تقدما فيما أصبح يسمى اليوم « اثراء نظم العمل السوسيوتكنولوجية » Enriched Socio-technical Work Systems وهو يعنى اعادة تنظيم العمل فى المنظمة كلها ، أو فى جزء رئيسى منها بحيث يحقق التوازن بين النظم الانسانية والتكنولوجية • ويتطلب ذلك اعادة النظر فى النظام كله وبخاصة فى العمليات الانتاجية بحيث لا تتعارض مع الحاجات الانسانية • وقد طبق ذلك فى عدد من المنظمات منها سكاب ـ سكانيا ، وفولفو فى السويد وبعض المنظمات فى أمريكا • ففى سكاب ـ سكانيا لصناعة آلات الجازولين ، كان الانتاج يقوم على أساس فرق يتكون كل منها من ثلاثة عمال مسئولين تماما عن كل مراحل التجميع ، فلم يكن

هناك خط انتاج ، ولم يفرض على الفرق أى نمط انتاجى معين بل ترك ذلك لهم · وقد أدى ذلك الى زيادة الشعور بالرضا ونقص معدلات ترك العمل والغياب وتعطيل الانتـاج وكذلك أدى الى المحافظـة على جـودة الانتاج · الا أن تطبيق هذا النظام فى مؤسسة أخرى Non-Linear systems صادف فشلا اضطر الشركة الى العودة الى النظـام القـديم · ويعزى ذلك الى أسـباب منها عدم استعانة فرق العمـل بالاخصائيين الفنيين بالقدر المناسب · كما أن نظام المشـاركة عجز عن مواجهة المطالب الملحة والعاجلة التى تستدعى تغييرات · وقد اضطربت نسبة الأجور الى الأرباح ، وقل شعور المديرين والفنيين بالرضـا عن عملهم · ويوضح هذه الحالة أن ادخال مثل هذه النظم أمر بالغ التعقيـد يتطلب دراسة كل الاحتمالات فى الموقف وفى مقدمتهـا الاطمئنان الى انتاج سلعة أو تقديم خدمة للعميل بسعر مقبول لديه ·

ويلاحظ البعض أن العـلاقة بين الكثير من هذه التغييرات ونظرية هرزبرج فى اثراء العمل غير واضحة ، فالنظرية تدعى أن اثراء العمل يتطلب توفير « العوامل الايجابية » لزيادة الرضا ولتحسين الأداء ، الا أن رفع الأجور وزيادة المشاركة وتكوين فرق عمل هى طبقا للنظرية عوامل سلبية ، وليست ايجابيـة ، وذلك بالرغم من أن البحوث تشير الى أن الأجور والحوافز يمكن أن تكون دافعا للأداء فى العمل ومصدرا للشعور بالرضا فى نفس الوقت ( ٥٨ ، ص ٤٧٢ ) · ولكن البعض يرى أن الأمر يتوقف على النظام المتبع · فقد يدرك نظام الجدارة merit system بوصـفه ذا فعـالية فى ارضـاء الحاجات « العليـا » بينمـا ينظر الى نظم الأمان ( كالأقدمية مثلا ) بوصف أنها ترضى الحاجات « الدنيا » · وهناك أدلة كثيرة على أن العدالة المدركة عامل محـدد هام فى الشعور بالرضا ويركز أصحاب نظرية « التوقع » على العلاقة بين الأداء والدرجة التى ينظر بها الى الانتاج المرتفع بوصفه خطوة فى طريق التوصل الى أجر مرتفع · وتشتمل الظروف الأخرى المؤدية الى تحقيق فعالية الحوافز المالية على عدم وجود معايير جماعية تقاوم ارتفاع الانتاج ، قدرة العاملين على فهم خطة الحوافز ، وشعور العاملين بمساندة الادارة العليـا لهـم وثقتها فيهم ·

## نظرية التوقع :

يرى فروم أن الدافعية هى نتاج لدرجة رغبة الفرد فى شىء وتقديره لاحتمال أن فعلا معينا سوف يحقق له ذلك ، ومن ذلك مثلا العلاقة بين الأداء والدرجة التى ينظر بها الى الانتاج المرتفع بوصفه خطوة فى طريق

التوصل الى اجر مرتفع ، وتعبر نظرية التوقع عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية : الدافعيـة = المكافىء × التوقع ( ٢٢ ، ص ٦٥ ) والدافعية هى قوة الباعث الى الفعل أو الأداء • ويشير المكافىء الى قوة تفضيل الشخص لنتاج معين على النواتج الأخرى ، فهو تعبير عن الرغبة فى هدف ، فيقال مثلا : ان الترقية الى وظيفة أعلى مرتبة لها مكافىء مرتفع لدى الموظف أ ، وينشـــأ المكافىء من اشراط الذات الداخلية بالخبرة ، ولذلك فهو قد يختلف من شخص لآخر • ونظرا لأن الناس قد يكون لهم تفضيلات ايجابية أو سلبية لموضوع ، فان المكافىء قد يكون موجبـا أو سالبا يمكن التعبير عنه على متصل يمتد من ـ ١ الى + ١ • ويكون المكافىء صفرا اذا لم يكترث الشخص بالموضوع ايجابا أو سلبا • ويخبر بعض الناس مكافئات داخلية أو ذاتية للعمل نفسه : أى انهم يستمدون الشعور بالرضا مباشرة من العمل من خلال اكماله أو اتقانه أو من خلال ابتـكار ، الخ •• ولذلك فان الناتج فى مثل هذه الحالة يـكون تحت سيطرة الشخص ، ولا يتأثر بنظم الثـواب التى تقيمهـا الادارة مثلا • والتوقع هو قوة الاعتقاد بأن فعلا معينا سوف يؤدى الى ناتج معين ، فهو يمثل تقدير الفرد لاحتمال أن التوصل الى نتيجة ما سوف يؤدى الى نتيجة أخرى • فاذا قدر الفرد أنه لا يحتمل أن فعلا ما لن يحقق ناتجا معينا ، فان التوقع يكون صفرا • وعلى الطرف الآخر ، فانه اذا كان الفرد متأكدا تماما من العلاقة بين الفعل والناتج ، فان التوقع تكون قيمتـه واحدا • وتتراوح توقعات معظم الناس بين واحد وصفر • الا أن توقع ناتج ما ، يندر أن يـكون مؤكدا تمـاما ، وذلك لتفاعل عوامل كثيرة ، كما يحدث مثلا فى توقع الترقية الى وظيفة أعلى رتبة • ونظـرا لأن الدافعيـة هى محصلة ضرب المكافى والتوقع ، فانه يترتب على ذلك أنه لكى يستثار الدافع لدى شخص ، يتعين زيادة مكافىء الناتج ، عن طريق زيادة الثواب مثلا ، كما يتعين تقوية الصلة بين العمل والناتج ، وتشتمل الظروف الأخرى المؤدية الى تحقيق فعالية الحوافز المالية على عدم وجود معايير جماعية تقاوم ارتفاع الانتاج ، وقدرة العاملين على فهم خطة الحوافز وشعور العاملين بمساندة الادارة العليا لهم وثقتها فيهم • وقد وجدت فى دراسة حديثة ( ٥٨ ، ص ٤٧ ) نتائج تؤيد نظرية التوقع ، ومؤداها أن الانتاجية تكون أعلى حين تقوم على أساس المخرجات الجماعية والفردية بدلا من المخرجات الجماعية فقط • ويصر أنصـــار « الادارة بالأهداف » على التكامل بينها وبين نظم تقويم الأداء والثواب فى المنظمة سعيا وراء التزام العاملين والادارة بتحديد الأهداف وتحقيقها • ورغم أن الكثير من الدراسات والتجارب تشير الى أن نموذج التوقع يفيـــد فى مواقف كثيرة ، الا أنه لا يشرح كل ما يحدث فى الموقف الفعلى ، وقد يعجز عن

التنبؤ عنه نتيجة عدم اعتبار المتغيرات الأخرى الهامة ، وسوف تكون لنا عودة الى موضوع الحوافز فى اطار الموضوع الأشمل وهو تقويم واثابة الأداء ·

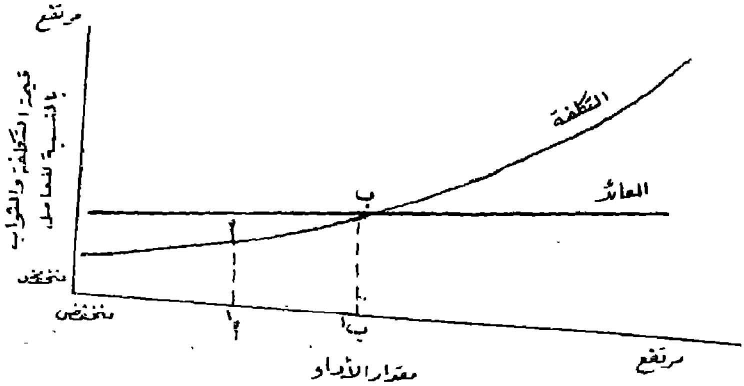
## تقييم واثابة الأداء

كان أصحاب الأعمال والمديرون يغلب بينهم الاعتقاد بأن العاملين يريدون المال أساسا ، وأن كل زيادة فيما يدفع لهم تتبعها زيادة مباشرة فى الدوافع الى العمل · ولكن روثلسبرجر وزملاؤه قضوا على هذه الفكرة وأوضحوا أن الاثابة الاقتصادية تعمل من خلال اتجاهات العاملين فى النظام الاجتماعى لتشكل حافزا غير مباشر · والمال له قيمته الاقتصادية، الا أن له أيضا قيمته الاجتماعية ، فهو رمز للمكانة عند حيازته وعند صرفه ، وهو يمثل للعاملين تقدير أصحاب العمل لهم ، وهو رمز لمكانة العامل مقارنة بغيره من العاملين ، الا أن عاملا قد يرى فى زيادة بسيطة فى مرتبة مبعث سرور كبير ، بينما قد ينظر عامل آخر الى زيادة أكبر بوصفها انتقاصا من مكانته وعدم تقدير له · وطبقا لنظرية التوقع التى سبق عرضها ، فانه اذا أريد للمال أن يستخدم بوصفه حافزا ، فان من يعطى له يتعين أن يكون راغبا فى مال أكثر مما لديه ( مكافىء ) وأن يعتقد أن هذا الثواب سوف يتحقق نتيجة أداء أحسن ( توقع ) · فمثلا ، اذا كان العامل ميسور الحال لأن له دخلا غير دخله من عمله ، فان زيادة ضئيلة فى مرتبة قد يكون لها مكافىء ضئيل · وينطبق نفس المنطق على عامل يعلى من شأن قيم أخرى ، وهو يريد عملا فقط لأنه يمده بالدخل الضرورى لمعيشته · ولكن نظرا لأن المال قد يكون له معانى اجتماعية عديدة بالنسبة للناس ، فان العامل قد يسعى الى المال لقيمته الاجتماعية ، حتى اذا كان له مكافىء ضئيل · ويعنى ذلك أن معظم العاملين يستجيبون للمال بوصفه ثوابا · أما بالنسبة للتوقع ، فان استجابات العاملين يغلب أن تكون أقل وضوحا · فالكثير منهم قد لايكونوا واثقين من أن الأداء الأعلى سوف يؤدى الى الحصول على ثواب مالى أكبر · وقد يلاحظ بعضهم أن غيرهم ممن يكون أداؤهم أدنى بكثير من أدائهم ، يحصلون على نفس القدر من الثواب المالى الذى يحصلون عليه ، وهم يرون أن الترقيات ترتبط غالبا بالأقدمية أكثر مما ترتبط بالأداء · ولذلك فان توقعاتهم فى الحصول على ثواب مقابل الأداء تكون ضعيفة ، وفى هذا المجال ، تستطيع الادارة أن تلعب دورا هاما فى الربط بين الأداء والثواب · وخلق التوقعات الدافعة يكون عادة أسهل لدى الادارة من خلق المكافىء الدافع ، لأن هذا الأخير يتوقف على العامل نفسه وقيمه

وأنساق الدوافع الكبرى فى البيئة • فمثلا ، يفقد المال الكثير من دافعيته نتيجة التضخم الكبير بحيث أن زيادة معتدلة فى الأجور والمرتبات لم تعد تصبح كافية لمواجهة ازدياد تكلفة المعيشة وكذلك فان الرخاء والثراء فى مجتمع يقلل من مكافىء زيادة المرتب • والمال يغلب أن يشبع الحاجات الدنيا أكثر مما يشبع الحاجات العليا • أى أنه كلما زاد الرخـاء كلما قلت قيمة المال • فزيادة صغيرة مثلا فى المرتب تعنى الكثير بالنسـبة لعامل غير ماهر يعول أسرة كبيرة أكثر مما تعنيه زيادة أكبر لمدير كبر أولاده وأصبح لكل منهم دخل مستقل • وبالرغـم من ذلك فانه لايزال للمال مكافىء غير قليل وطبقا لنظرية العدالة equity فانه كلما اختلفت نسبة المدخل الى المخرج لدى الشخص اختلافا كبيرا عنها لدى الآخرين ، كلما أحس هذا الفرد بعدم العدالة • أى أن المهم فى ضـوء هذه النظرية هو اقتراب الثـواب مما يعتقد العامل أنه يجب أن يحصـل عليه •• ويدخل العامل فى المدخلات كل أنواعها مثل التعليم والخبرة والأقدمية والجهد والمهارة ، ثم يقارن ما يحصل عليه بما يحصل عليه الآخرون سواء كانوا يقومون بنفس العمل أو بعمل مختلف فى المنظمة أو فى المجتمع بعامة ، وبالطبع ، فان المقارنة مع الآخرين فى نفس المنظمة يغلب أن تكون أكثر أهمية من المقارنة مع العاملين خارج المنظمة • وتشير البحوث الأمريكية ( ٢٢ ، ص ٤٦٦ ) الى أن ما لا يقل عن ٥٠٪ من العاملين يعتقدون أنهم يتلقون أقل مما يستحقون اذا ما قورنوا بغيرهم ممن يعملون فى المهن الأخرى ، واذا لم يحصل العاملون على الثـواب السـيكولوجى الذى يعتقدون أنهم يستحقونه ، فانهم ينزعون الى طلب ثواب مادى أكبر بقصد معادلة ما يرونه ثوابا سيكولوجيا غير عادل •

والمال ثواب خارجى ، ولذلك فان له حدوده • وقد أوضح هرزبرج وآخرون أن الثواب الداخلى يشـكل دافعـا أقوى ، ومن ذلك أن الشعور بالرضا الشخصى عن عمل حسن ينجزه الفرد قد يكون دافعا قويا للكثير من الناس وبخاصـــة من يتسمون بالصحة النفسية السـوية • ولكن ذلك لا يعنى أن دافـع المال غير هام • والحقيقة أنه لا معنى للتســاؤل عن أيهما أهم : الثـــواب المادى أم النفسى ، لأن كلا منهما هـام ولأن كلا منهما يؤثـر فى الآخـر ويتأثر به • ويبقى السـؤال الجوهرى ، وهو كيف تحقق التكامل بفعاليـة بين النوعين من الثـواب مع مراعـاة أن الحاجة الى نـوع معين منـــه تختلف باختـــلاف حاجـات العاملين ونوع العمـل والبيئة التنظيمية • وقد يشمل الثواب المادى بالاضـــافة الى مزايا مثـــل التأمين على الحيـــاة وتدبير مسـكن وعلاوات تعليـــم الأبنـــاء والمواصـــلات ، الخ •• وكلهـــا لها دلالاتها السيكولوجيـــة

والاجتماعيـة الهـامة • والحل الذى يغلب أن يتوصل اليـه العاملون للمشكلة السابقة هو نوع من التحليل التقريبى يقارن فيه العامل بين التكلفة الشخصية والعائد لتحديد نقطة التعادل بينهما break-even point ويدخل العامل فى اعتبـاره كل عنـاصر تكلفة رفع الأداء مثل الأداء مثل زيادة الجهد ، ثم يقارن بين التكلفة والثواب المحتمل الداخلى والخارجى ، كل ذلك من وجهة نظر العامل الفرد • ونقطة التعادل بين




شكل ( ٢٩ : ١ ) تكلفة الأداء مقارنا بالثواب بالنسبة لعامل ( نقلا عن ٢٢ ص ٤٦٨ )

التكلفة والثواب هى النقطة التى تتساوى فيها التكلفة مع العائد لمستوى معين من الأداء • كما توضح النقطة ب فى الشكل ( ١ ) • ويتطلب أن يكون أداء العامل قريبا من نقطة التعادل ولكن منخفضا عنها ، وذلك لأن العامل لايحاول عادة أن يكون دقيقا الى الحد الذى يعظم فيه العلاقة بين التكلفة والعائد ، ولكنه يحاول ايجاد علاقة مرضية يـكون فيها العائد مناسبا للتكلفة ، ويغلب أن يقع الأداء عند نقطة على الخط أ ١ ب ١ ، ويلاحظ فى الشكل أن التكلفة ترتفع ارتفاعا حادا قرب أعلى مستوى للأداء ليمثل الصعوبة الاضافية التى يتطلبها الجهد والتركيز المرتفعان • وبالطبع ، فان لكل فرد خطه الذى يختلف عن خطوط الآخرين • وقد مثل للعائد بخط مستقيم يشـبه ذلك الذى ينتج عن اتباع نظام الدفع بالقطعة ، ولكن فى معظم الحالات ، يرتفع الخط فقط فى خطوات بعد قدر معين من حدوث تحسن فى الأداء • فاذا أمكن رفع خط العائد بقدر أكثر حدة عن طريق عائد أكبر ، فان نقطة التعادل سوف تكون عند مستوى أعلى من الأداء • ويزداد الأمر تعقيدا نظرا لأن الأجور والأنواع الأخرى من العائد يحددها القانون والنظم فى معظم الحالات •

**نظم الحوافز الاقتصادية** : يشكك البعض أحيانا فى حكمة نظم الحوافز ، ويلاحظون أنه فى بعض المنظمات ، قد يتطور الموقف بحيث يكون المرتب الثابت هو الذى يستحق فى بداية كل شهر دون عمل ، أما الحافز فهو ما يستحق نتيجة العمل ، بل ان غلاة المتشككين قد يلاحظون أن الموقف فى بعض المنظمات قد يتطور الى الأسوأ ، فيصبح كل من المرتب والحافز مستحقين دون عمل ! ومن المحقق أن مثل هذه المواقف قد تنشأ نتيجة تشابك عدد كبير من العوامل منها ما يؤدى الى تعطل الانتاج مثل انقطاع الكهرباء أو نقص المواد الخام ، ومنها ما يؤدى الى نقص توحد العاملين مع المنظمة وعدم المشاركة فى تحديد أهدافها ، وعدم وجود معايير ذاتية تخلق اطارا مرجعيا يتفق والصالح العام ، كما أنه قد يكون نتيجة لنمط معين من البناء أو التنظيم بما فى ذلك النمط القيادى • الا أن ذلك على كل حال يعزز الرأى القائل بضرورة وضع نظام للحوافز يكفل تحقيق القدر اللازم من التوازن بين الحوافز المرتبطة بحاجات الأمن والأمان وحاجات الانجاز ، وهى التى تعبر عن حاجة العامل الى العمل المثمر والأداء الملموس والابتكار وتحقيق الذات عن هذا الطريق فى محيط الجماعة (*) •

والعلاقة بين نظم الحوافز والسلوك التنظيمى علاقة هامة ومعقدة • وهناك عدد متنوع من هذه النظم لكل منها مزاياها وعيوبها ، فقد تشمل انتاج العامل أو أرباح الشركة أو الوحدات المصدرة أو نسبة تكلفة العمل الى المبيعات • وقد يكون الدفع عاجلا أو آجلا كما هو فى نظم المشاركة فى أرباح والمعاشات ، والحافز خارج عن الشخص ، أما الدافع فهو باعث داخلى ، ولذلك فقد يكون من الأدق القول بأن الادارة « تحفز » العاملين ، بدلا من القول بأنها « تدفعهم » • ويختلف استخدام الحوافز باختلاف ظروف الصناعة أو المهنة • فمثلا ، قد تستخدم « العمولة » حافزا للمبيعات ، أو قد تستخدم حوافز آخرى مثل تملك أسهم فى الشركة أو المشاركة فى الأرباح •

**نظم الحوافز التى ترتبط بالأداء** ، ومنها (١) مقدار الانتاج ( مثل دفع عمولة بالقطعة ) ، (٢) نوعية الانتاج ( عمولة فقط على القطع التى تستوفى شروط جودة الانتاج ، أو المبيعات الخالية من الديون ) ، (٣) النجاح فى تحقيق الأهداف ( مثلا علاوة فقط على بيع مالايقل عن ١٥ سيارة فى الشهر مثلا ) ، (٤) مقدار الربح ( المشاركة فى الأرباح ) ،

---

(*) نجيب اسكندر ابراهيم : الحوافز فى المجتمع الاشتراكى • من الأوراق الفنية للمعهد القومى للادارة العليا ، ١٩٦٨ •

(٥) كفاءة التكلفة ( المشاركة فى الانتـاج ) ٠ ومهما كان نـوع نظـام الحوافز ، فان هدفه هو ربط جزء مما يحصل عليه العامل بمقياس لأدائه أو لأداء المنظمة ٠ وترجع أهمية الحوافز الى أنها تزيد من توقع أن الأداء سوف يتبعه الثواب ٠ فاذا افترضنا أن المال له مكافىء للموظف ، فان زيادة التوقع تزيد من الدافعية ٠ ويكون توقع الثواب أمرا مؤكدا اذا اتبع نظام العمولة أو القطعة ، الا أن بعض عوامل أخرى يمكن أن تدخل بعض عناصر عدم الثقة كأن تؤدى زيادة الدخل الى انتقال الفرد الى شريحة ضريبية أعلى أو الى زيادة نسبة اسهامه فى المعاش ، الخ ٠٠ بينما تؤدى النظم الأخرى مثل المشاركة فى الانتاج الى زيادة أقل فى التوقع ، رغم أنها لا زالت تزيدها الى حد ما ٠ وكذلك تؤدى الحوافز الى تحقيق العدالة فى اطار نظرية العدالة ٠ فمن ينتج أكثر ، يثاب بقدر أكبر ٠ وكذلك تسهم فى تعديل السلوك عن طريق دعم الحافز للسلوك المرغوب دعما ايجابيا ، وبعض أنواع الحوافز مثل عمولة المبيعات ، تدفع بصـــورة عاجلة ومتكررة وهو اسلوب يتفق مع فلسفة تعديل السلوك ٠ وكذلك يغلب أن ينظر العاملون الى نظم الحوافز بوصفها نظمـا موضوعيـة على عكس نظرتهم الى تقويم الأداء من قبل الرئيس ٠

**المشاركة فى الأرباح :** لها صور عديدة ، ولكنا نقصر المناقشة على مشاركة العاملين فى الأرباح بعد خصـم كل التكاليف بما فيهـا الأجور وضرائب الدخل ، الخ ٠ فهى ليست بديلا عن الأجور ، كما نستبعد فى هذه المناقشة نظم الحوافز التى ترتبط ارتباطا مباشرا بالانتاج ٠٠ وقد بدأ هذا النظام فى الصناعة فى بداية الثورة الصناعية ، ولكنه لم يصادف نجاحا ، ثم عاد الى الانتشار فى فترة التضخم بعد الحرب العالمية الثانية٠ ويهدف هذا النظام الى تنميـة الاهتمام والتعاون المتبادلين بين العاملين والادارة وأصحاب الأعمال ٠ واذا كانت معظم نظم الأجور وكذلك نظم الحوافز المبنية على الأداء ، تقوم على أساس اعتبار الفروق الفردية ، فان نظم المشاركة فى الأرباح تقوم على أساس الاهتمامات والمصالح المتبادلة ، مما يقوى الدافعية ويشيع روح الفريق ، ويغلب أن تكون أكثر فعالية بعامة فى المنظمات سريعة النمو والتى تحقق مكاسب تسمح بالمشاركة فيها ٠ ولكن فائدتها تقل فى المنظمات المستقرة التى تحقق مكاســب ضئيلة وتواجه منافسة قوية ٠ كما أن هذا النظام أكثر قابلية للتطبيق بالنسبة للمديرين والمهنيين فى المستويات الادارية العليا ، لأن قراراتهم يغلب أن يـكون لها تأثير هام فى أربـاح المنظمة ، فيزيد ذلك من توقع عائد نتيجة بذل الجهد ٠ أما من يشغلون مراكز ادارية دنيا ، فانهـــم يجدون صعوبة فى الربط بين جهودهم المتناثرة وتحقيق ربحية للمنظمة ٠

ويوجه العاملون الى نظام المشاركة فى الأرباح أوجه نقد يمكن تلخيصها فيما يلى : (١) لايرتبط النظام مباشرة بجهد العاملين ، فقد يعملون بجد دون أن يزيد دخلهم لعدم تحقيق أرباح لأسباب خارجة عن ارادتهم ، وبالتالى ينخفض توقع أن يؤدى الأداء الى عائد ، (٢) طول المدة التى يتعين فيها الانتظار للحصول على ثواب بعد الأداء ، (٣) ضآلة الأرباح أو انعدامها أحيانا ، (٤) التغير الدائم فى دخل العامل ، والذى يفضل عليه عادة الحصول على دخل أقل تغيرا ، ولذلك يتعين العمل على أن يفهم العاملون كيف يعمل نظام المشاركة فى الأرباح ، ولأن يحسوا بأنه نظام عادل اذا أريد أن يكون له فعالية فى الانتاج ، وقد تميل النقابات الى عدم تشجيع نظام المشاركة فى الأرباح لأن امكانيات سيطرتها عليه تكون عادة محدودة ، ولزيادة احتمال أن يضعف هذا النظام الولاء والارتباط بالنقابة ، فضلا عن أن الربح يختلف من منظمة لأخرى ، مما قد يتعارض مع محاولات النقابات توحيد نظم الحوافز . ورغم ما سبق ، فانه لا يجب أن يكون هناك تعارض بين نظام المشاركة فى الأرباح ودور النقابات فى رعاية مصالح أعضائها .

**المشاركة فى الانتاج :** ومن نماذجها المعروفة خطة سكانلون والتى صممها جوزيف ن سكانلون فى شركة صغيرة للصلب عام ١٩٣٨ وطبقتها شركات أخرى عديدة . وبمقتضى هذه الخطة ، تدفع للعاملين نسبة مقابل التحسينات فى تكلفة العمالة والتى تتفوق على التكاليف العادية . ويذكر دافيز ( ٢٢ ، ص ٤٩ ) أنه على أساس التحليل والخبرة ، تحدد تكاليف العمالة على أساس نسبة معيارية تبلغ ٤٢٪ مثلا من ثمن المنتج الكلى أو قيمة المبيعات الكلية للانتاج ، فاذا نجح العاملون فى خفض هذه النسبة عن طريق زيادة الانتاج أو المبيعات ، فان نسبة من الوفر توزع على العاملين ، وهى تكون عادة حسب المكسب الحقيقى الذى أنجزه العامل الفرد خلال الفترة المعنية . وهى تدفع على أساس شهرى أو ربع سنوى بصرف النظر عن مكسب أو خسارة المنظمة : ويضرب دافيز لتوضيح كيف يعمل هذا النظام المثال التالى : اذا كانت قيمة المبيعات فى شهر ١١٫٥٠٠٫٠٠٠ دولار ، وأمكن زيادة المخزون بمقدار ٣٠٠٫٠٠٠ دولار ، فان قيمة مبيعات الانتاج تصبح ١١٫٨٠٠٫٠٠٠ دولار . واذا قدر أن التكلفة العادية ( المعيارية ) للعمالة نسبتها ٤٢٪ من قيمة مبيعات الانتاج ، فانها تعادل ٤٫٩٥٦٫٠٠٠ . فاذا كان المدفوع فعلا للعاملين هو ٤٫٠٣١٫٠٠٠ دولار ، فتكون الزيادة فى الانتاج والتى يشارك فيها العاملون هى الفرق أى ٩٢٥٫٠٠٠ دولار ، وتكون نسبة الزيادة الى مجموع المدفوع للعاملين ( المعيارى ) ١٨٫٦٦٪ توزع على العاملين كل بنسبة

أجره الفعلى • وتهتم خطة سكانلون بالسلوك التنظيمى قدر اهتمامها بالأجور والحوافز ، فهى تهدف الى خلق مشاركة نشطة تعاونية بين العاملين والادارة بقصد خفض تكلفة العمالة ، وهى تشجع العاملين على التقدم باقتراحاتهم والعمل كفريق وتحسين الاتصال وتنمية العاملين والنظر الى المنظمة بوصفها كلا ، وليس من منظور العمل الذى يقوم به العامل الفرد فقط • ويتوقف الكثير فى نجاح خطة سكانلون على اتجاهات الادارة وتقبلها لاشراك العاملين فى الوفر المتحقق وفى اتخاذ القرار • وهى تصلح فى المجالات التى يمكن فيها حساب التكاليف بسهولة ، كما يتوقف على الطراز الاشرافي والتنظيم الاجتماعى لجماعة العمل والاتصال وتحمل النقد وتيسير التفاعل ، وهو ما قد لا يكون من اليسير توافره فى المنظمات الكبيرة •

**الأجور بوصفها حوافز :** تقدم الأجور بوصفها حوافز مالا أكبر للانتاج الأكبر ، وهى تستخدم لأنها تزيد فى الانتاجية ، وبالتالى تنقص من تكلفة وحدة العمالة ، وذلك بشرط توفر الظروف لزيادة توقع أن العائد سوف ينبع حتما الأداء ، وذلك يتطلب بدوره أن يكون نظام الحوافز بسيطا وواضحا الى الحد الذى يستطيع معه كل عامل تقدير العائد ••

ويلاحظ أن دور الحوافز بعامة لايقتصر على العائد المادى ، بل يمتد الى العائد السيكولوجى المتمثل فى الشعور بالرضا لاتمام عمل جيد وتحسين صورة الذات نتيجة الشعور بالكفاءة والشعور بالاسهام فى تلبية حاجات اجتماعية والعمل فى فريق متماسك • الا أن تطبيق نظم الحوافز تواجهه صعوبات منها ، (١) صعوبة تحديد معدل الانتاج المعيارى للعمل المعين ، والذى يمثل انتاجا معتدلا عادلا لعمل يوم • ويتحدد هذا المعدل عن طريق دراسة الوقت ، أى الوقت الذى يستغرقه أداء كل عنصر من عناصر العمل فى ظروف معيارية نسبيا • ورغم أنه يبدو أن دراسة الوقت موضوعية تماما ، الا أنه قد تتدخل فيها عناصر ذاتية • فقد يتعمد العاملون الذين تتم ملاحظتهم التباطؤ ، والقيام بحركات اضافية ، ولذلك فقد يكون من الضرورى الاستعانة بالتقديرات الجماعية وغيرها لتوفير الموضوعية قدر الامكان ، (٢) يغلب ان يسبب تطبيق نظم الحوافز المتاعب للمشرفين ، اذ يتطلب أعمالا ورقية كثيرة وفهما للنظام لشرحه للعاملين ، ومعالجة لما يتسبب عنه من مشكلات مع العاملين وممثلى النقابة ومشكلات فى العلاقات مع القائمين بتحديد معدل الانتاج المعيارى ، (٣) أحيانا تدخل تحسينات فى طرق الانتاج تجعل أداء العمل أكثر سهولة وأقصر وقتا ، فيستطيع العامل أن يحقق المعدل

فى زمن أقل وبجهـــد أقــل ، فاذا ما تنبهت الادارة الى ذلك وأعادت حساباتها ، بدأ العاملون فى الشكوى ، (٤) قد يتسبب تطبيق نظام الحوافز فى قيام توتر فى العلاقات بين الجماعات التى يطبق فيها وتلك التى تتبع مثلا نظام الأجر بالساعة • فاذا عملت الجماعتان فى ورديتين تتبع الواحدة منهما الاخرى ، فقد تشعر الفئة الثانية بالغبن لأنها تحصل على عائد مالى أقل • وكذلك اذا زاد انتـــاج الجماعة من الفئة الأولى ، فانه يتعين على الجماعة الثانية العمــل بمعدل أسرع تلافيا لحدوث عنق زجاجة فى الانتاج ، وفى المقابل ، فانه اذا سبقت الجماعة الثانية فى تسلسل العمل الجماعة الأولى ، أمكنها التباطؤ فى العمل دون أن يقل دخل أفرادها ، بعكس الجماعة الثانية التى يقل دخل أفرادها لقلة العمل المتاح • وكذلك يقل تدفق العمل لجماعة الحوافز اذا تغيب أحد عمال جماعة الأجر بالساعة • ولذلك فانه من الأفضل عدم الربط بين الجماعتين فى تسلسل انتاجى متكامل • الا أنه قد تنشأ أيضا مشكلات اذا اتبعت الورديتان نفس نظام الحوافز ، كأن يترك عامل من الوردية الأولى آلة معطلة ، أو يقوم بالعمل الأسهل تاركا الأصعب للوردية التالية ، الخ • وقد يؤدى عدم الثقة فى تقديم العائد العادل الى اتفاق العاملين من خلال الجماعات غير الرسمية على الحد من الانتاج بقصد حماية مصالح الجماعة• وقد يؤدى اتباع نظم بعينها الى اخفاء الانتـــاج حتى الوقت المناســب أو قد يعمل العاملون للتوصل الى الحد الذى يسمح بالحصول على الحافز ثم يتباطأون بعد ذلك •

**تقييم الوظيفة :**

وهو اجراء نظامى لتحديد القيمة النسبية للوظيفة بهدف ترشيد الطريقة التى تقسم بها الأجور المالية بين العامل وبقصـــد الحصول على تقبل هذه الطريقة • وهى توفر العدالة داخل المنظمة عن طريق ترتيب داخلى لقيم الوظائف •• ويتم التقييم باتبـاع اجراءات تعتبر أحيانا أنها موضــوعية ، ولكن العاملين يحتجون أحيــانا بأنه من الممكن أن يخطىء القائمون بالتقييم ، قد ينظرون الى اجراءات التقييم المعقدة بوصفها حيلا لتغطية جوانب النقص أو لتبرير وجهات نظر ومصــــالح معينة • وقد يتفــاوت التقييم الرسمى الذى تقوم به المنظمـــة عن التقييم غير الرسمى الذى يقوم به العاملون • ومن الضرورى العمـــــل على تبسيط اجراءات التقييم والمحافظة على موضوعيتها قدر الامكان وشرحها للعاملين وللقيادات النقابية وتوفير الفرص لبناء الثقة بالقائمين بالتقييم • وقد يغير ترتيب الوظيفة من نمط الترقية ، مما تتسبب عنه مشـــاكل انسانية تؤثر فى تطلعات الموظف • وقد يغير تقييم الوظيفة من لقبهـــا مما يثير ضيق

الموظف ، ولذلك فانه من الضرورى العمل على تلافى الآثار الاجتماعية والنفسية السيئة التى يمكن أن تترتب على هذه العملية التى يتعين القيام بها بصورة دورية نظرا للتغير المستمر فى طبيعة الوظائف بمرور الزمن مع مراعاة الجوانب الانسانية بقدر مراعاة الجوانب الفنية ٠

**تقويم أداء العاملين :** وهو أمر ضرورى للاستخدام الأمثل للموارد البشرية فى بيئة دينامية ، وهو يقدم المعلومات للعاملين عن مدى تقدمهم فى العمل ، والأساس لمكافآتهم ، ويعمل على الاحتفاظ بعلاقات عادلة داخل جماعات العمل فضلا عن اسهامه فى تنمية العاملين وتحقيق مبدأ العدالة ، وقد يكون روبرت أوين هو أول من استخدم نظاما للتقويم فى مصانعه لغزل القطن فى سكوتلانده عام ١٨٠٠ ، وكان يستخدم كراسات تسجل فيها التقارير اليومية عن العامل ، ومكعبات تلون جوانبها بألوان مختلفة يمثل كل لون منها تقويما للعامل يتراوح من ضعيف الى جيد ، وكانت تعرض المكعبات فى مكان عمل كل عامل ٠ وقد قرر أوين أنه كان لهذا النظام تأثيره فى تحسين سلوك العامل ( ٢٢ ، ص ٤٧٤ ) ٠ وبينما كانت تؤكد فلسفة التقويم فى الماضى على سمات العامل وعيوبه وقدراته ، فان الفلسفة الحديثة تؤكد على الاداء فى الحاضر وعلى الأهداف فى المستقبل ، كما تؤكد على مشاركة العاملين فى تحديد الأهداف مع الرئيس أو المشرف ٠ ويفترض فى هذه الأسس أن الناس يعملون بجد واجتهاد اذا اتيحت لهم فرص المشاركة فى تحديد الأهداف واذا هيأت لهم الادارة البيئة الملائمة ٠ وتتمثل هذه الأسس فى نموذج الادارة بالأهداف ( الفصل رقم ٣١ ) ٠ وتصلح الادارة بالأهداف أكثر ما تصلح للاداريين والمهنيين والعاملين فى المبيعات أو مع من يغلب أن يعملوا فى استقلالية نسبية ٠ فالعاملون فى المبيعات مثلا قد يتغيبون عن مقر عملهم لمدد طويلة يعملون خلالها مستقلين ، ومن ثم فان الدافعية تكون داخلية بقدر أكبر من الأهمية ٠ وتمتاز الادارة بالأهداف بأنها تستعين بمحكات موضوعية لقياس الأداء مثل مقدار المبيعات ونوعياتها وحجم الطلب على السلعة وعدد الشكاوى ٠ ولكن الادارة بالأهداف أقل صلاحية للتطبيق فى الأعمال الروتينية مثل العمل فى خط انتاج وفى الأعمال التى يغلب فيها الاستعانة بالمناهج التقليدية فى تقويم الأداء ٠

وتفيد المقابلة التقويمية سواء كانت فى اطار الادارة بالأهداف أو فى اطار تقليدى ، فى تعريف المدير بالعاملين وبالفروق الفردية بينهم وضرورة التعامل معهم على هذا الأساس ٠ ويخطىء القائم بالمقابلة اذا هو ركز على قائمة أخطاء العامل ، فذلك يشعر العامل بالاحباط ويلجئه الى الدفاع ٠ ومن الأفضل مناقشة نقاط الضعف فى اطار خطة لتنمية العامل بقصد زيادة قدرته على انجاز الأهداف ٠

ويدور الجدل حول أفضلية كل من الأقدمية والأداء بوصفهما محكا لزيادة الأجور • ولكل منهما مزاياه ومساوئه • فينظر العاملون الى الأقدمية بوصفها أمرا تترتب عليه حقوق مكتسبة فى الترقيات والعلاوات، وهى تثير مشاكل للادارة أقل نسبيا ما يثيره معيار الأداء ، وهى لا تعتمد على العلاقات أو الأمزجة الشخصية أو الضغوط ، كما أنها أسهل فى التطبيق وتوفر قدرا من الحماية للمنتجين الهامشيين • الا انه يعيبها أنها لا تشجع على تحسين الانتاجية والابتكار ، وأنها تقيد العامل فى اسارها ، لأنه لو ترك العمل فى المنظمة فقد يفقد أقدميته • أما معيار الأداء ، فانه المفضل بالطبع من قبل الادارة وبخاصة فى الأعمال المهنية والادارية التى يعتمد الانتاج فيها على الدافعية • وهو محك يحترم الفروق الفردية ، ويزداد استخدامه بعامة فى المستويات الأعلى ، كما يفضله الأصغر سنا والأكثر تعليما • وتجمع بعض النظم بين المعيارين بنسب تختلف حسب طبيعة القوى العاملة ( هل يغلب على العاملين أن يكونوا من كبار السن أو من ذوى المهارات المنخفضة ؟ ) ، ونوع العمل ( هل يتطلب تعليما ومبادرة ؟ ) والبنية التنظيمية ( هل تنمو المنظمة بمعدل سريع يتطلب مرونة وتركيزا على الأداء ؟ ) • فمثلا ، قد تكون الأقدمية هى المحك فى النصف الأدنى من المستويات الادارية ، بينما يستخدم محك الأداء فى النصف الأعلى •

**والخلاصة** ، يتطلب النظام الكامل للثواب عدة أنواع من نظم الأجور والحوافز ، فترتيب الوظائف يقيم الوظيفة أو يقدرها بالنسبة للوظائف الأخرى وتبعا لمستوى المسئولية ، وتقويم الأداء يقدر العاملين من حيث أدائهم وبالتالى الحوافز التى يحصلون عليها فوق أجورهم • وتوزيع الأرباح يقدر المنظمة من حيث أدائها الاقتصادى بعامة كما يقدر العاملين بوصفهم شركاء فيها • وتعمل هذه النظم الثلاثة معا لتشكل برنامجا كاملا للأجور والحوافز • يمكن أن يسهم كل منها بشىء فى تحقيق ثواب اقتصادى للعامل ، كما أن كلا منها يكمل الآخرين لأنها تعكس عوامل فى موقف كلى فالمرتب الأساسى يشكل دافعا للارتقاء الى مستويات أعلى من حيث المهارة والمسئولية • ويشكل الدفع عن الأداء حافزا لتحسينه ، وتشكل المشاركة فى الأرباح دافعا للعمل بروح الفريق لتحسين أداء المنظمة • أما النظم الأخرى مثل محك الأقدمية فانها تكافىء العامل على خدمة طويلة وتشجعه على البقاء فى عمله وكذلك يدفع للعامل اذا طلب منه العمل أيام الاجازات أو فى نوبات ليلية أو فى ظروف سيئة • ويشمل البرنامج الكامل كذلك عوامل أخرى تحقق أهدافا اجتماعية مثل علاوات الأقدمية والترقيات ، الخ • وتقدم بعض المنظمات

ما يسمى ببرنامج « الكافتيريا » فى المزايا ، أو النظام المتغير فى المزايا ، لأن الفرصة تتاح فيه أمام العامل للاختيار من بين برامج عديدة ، فقد يفضل موظف صغير مثلا نظاما للتأمين الطبى بينما يفضل موظف أكبر سنا نظاما للمعاشات ، وهكذا • وعلى كل حال فان البرنامج الكامل يهتم بتحقيق تـوازن بين الاعتبـارات الاقتصـادية والاجتماعيـة والسيكولوجية • وأخيرا ، فانه فى تقويم أداء الادارة ، يتعين دائما اعتبار العوامل البيئية ، فى المجتمع المعين ، والتى قد تكون ميسرة أو معوقة (*)

**أسس التعلم فى التدريب المهنى والاشرافي :** يندر أن نجد اليوم من يتساءل عن جدوى التدريب المهنى وضرورته لرفع الكفاية الانتاجية ، وان كنا نجد من يتساءل عن قيمة العائد على الاستثمار فى التدريب فى ضوء تكلفته • ويشير عدد من الدراسـات الى أن التدريب المهنى المخطط تحت اشراف يحقق عددا من النتائج تشمل فيما تشمل : تنمية المهارات الخاصة الضرورية للعمل المعين ، انخفاض الوقت اللازم لأداء العمل المعين وما يترتب عليه من وفر ، تجاوز المستوى الانتاجى النمطى ، الاقلال من كمية التلف ، الاقلال من عدد الحوادث ، وانخفاض التغيب ومعدل دوران العمالة ، الخ • ومن المحتمل أن الكثير من هذه النتائج ترجع على الأقل جزئيا الى الأخذ بأسس التعلم ، ومنها : تقوية الدافع الى التعلم ، وتكرار الربط بين المنبه والاستجابة ، وتوزيع التكرار على فترات مناسبة ، وتعلم الخبرة فى كليتها بدلا من تجزئتها ، والممارسة بدلا من الاكتفاء بالاستماع أو الرؤية ، وأفضلية استخدام المكافأة على العقاب وترجيحها للسلوك المطلوب ، والتركيز على السلوك الصحيح بدلا من السلوك الخطأ ، ومعرفة المتعلم بدرجة تقدمه والعوامل المرتبطة بها وذلك عن طريق توضيح علاقات السبب والنتيجة ، والاستعانة بأكثر من حاسة واحدة فى التعلم ، ودراسة الفروق الفردية لاكتشاف أفضل سرعة فى التعلم بالنسبة لشخص معين ، وأفضلية التعلم على أساس الفهم بدلا من التعلم على أساس التقليد أو الحفظ وبخاصة فى مواجهة المواقف الجديدة • وتوضح دراسات كثيرة أن اكتساب المهارات عن طريق التدريب المهنى يتأثر بالجوانب النفسية ـ الاجتماعية الى الحد الذى قد تعوق أو تيسر فيه عملية التدريب • ولكى يحقق التدريب أهدافه يتعين مراعاة عدد من العوامل الهـامة يمـكن أن نلخصها فيما يلى :

---

(*) انظر : رفاعى محمد رفاعى • « أثر المعوقات البيئية على أداء الادارة فى القطاع العام » • رسالة قدمت الى جامعة القاهرة للحصول على درجة الدكتوراة •

( ١ ) التعرف على الحاجات التدريبية التى تشكل الأهداف المعينة للتدريب ، ( ٢ ) التعرف على المهارات والمعلومات الميسورة التى تحدد مادة التدريب ، ( ٣ ) التعرف على الخبرات التعليمية ونواحى النشاط والمصادر المختلفة التى تحدد الطرق التى تختار للتدريب ، ( ٤ ) التعرف على أساليب تقويم التدريب حتى يمكن القيام بمراجعة مستمرة منظمة للبرنامج فى تقدمه • ويمكن التعرف على هذه العناصر السابقة عن طريق توجيه استبيانات واجراء مقابلات مع الرؤساء والمشرفين والعمال ، يطلب منهم فيها مثلا ، ذكر الجوانب التى يقدرون أنها كانت أكبر أثرا فى تقدمهم ، ونوع التعليم أو التدريب الفعال فى نظرهم ، الخ • وفى الكثير من الحالات ، قد يعجز المتعلمون أنفسهم عن ادراك حاجتهم الى التدريب ، أو يترددون فى الاعتراف بها • ولذلك يكون من المفيد جدا سؤال الأفراد فى مختلف المواقع والمستويات الفنية والادارية ، كما يفيد أيضا أن يعهد بأمر التدريب الى لجنة من العمال والمشرفين والفنيين ، يقومون بتحديد حاجاتهم وأهدافهم • ومثل هذه اللجان تسفر غالبا عن أفكار وخطط مبتكرة ، كما أنها تزيد فى ادراك العمال لتعقد مشكلات التدريب •

وقد ناقشنا فى فصل سابق الطرق المختلفة للتدريب ومنها الطرق التقليدية مثل المحاضرة والمناقشة والندوة ، ودراسة الحالة ، الخ • وكلها مفيدة فى فهم السلوك ، وهى اذا توفرت لها الظروف والشروط المطلوبة يمكن أن يكون لها تأثيرها فى تغيير الاتجاهات وتحسين الأداء • ومن طرق التدريب أيضا « نمذجة السلوك » وهو نوع من التعليم عن طريق عرض نماذج فعلية لطرق معالجة المشكلات السلوكية التى يغلب مواجهتها فى العمل ، ويشيع استخدامها فى تدريب المشرفين بخاصة • ومن أمثلة هذه المشكلات : كيف نحسن من أداء عامل ؟ كيف نتعامل مع عامل يتأخر عن مواعيد الحضور ؟ كيف نظهر التقدير لأداء ممتاز ؟ الخ ••• ويفيد استخدام أشرطة الفيديو فى زيادة فعالية الطريقة • وتمتاز « نمذجة السلوك » بأنها تبدأ بتعليم السلوك أولا ، على أساس أن ملاحظة وتعلم السلوك يؤديان الى أن يلمس المتعلمون أن السلوك المتعلم يؤدى الى نتائج أحسن ، فتتغير اتجاهاتهم نحوها ويحاولون تعلم الأطر الأساسية التى تفسر فعاليتها • وهى على عكس النموذج التقليدى الذى يبدأ بعرض أطر ونظريات سلوكية يفترض أن معرفتها تسهم فى تغيير الاتجاهات ، وبالتالى فى تغيير السلوك • وقد أثبتت نمذجة السلوك نجاحها ، كما أن الدارسين يقبلون عليها وبخاصة فى تدريب المشرفين وغيرهم ممن يكثر تعاملهم مع الناس •

## الصحة النفسية والمشكلات الفنية فى العمل والادارة :

تشير دراسات كثيرة أجريت فى الخارج الى أهمية توافق كل من العامل والمدير فى جماعة العمل وخارجها بالنسبة للكثير من المتغيرات الهامة مثل مستوى الانتاج والغياب واستهداف الحوادث . الخ ٠٠ ومن المؤسف أنه لا تتوفر لدينا فى مجتمعنا العربى فى الوقت الحاضر احصائيات أو بيانات كافية فى هذا الموضوع ٠ وهذا النقص هو فى حد ذاته مؤشر على قلة الاهتمام بالصحة النفسية للعامل وللمدير . وهو أمر قد يترتب عليه قدر كبير من الخسارة والضياع (*) ٠

ويتعرض كل من العاملين والمديرين الى ضغوط على الانفعالات والعمليات الفكرية والحالة البدنية ، وحين تشتد وطأة هذه الضغوط ، فانها يمكن أن تهدد قدرة الفرد على التعامل مع البيئة ، وأن تؤثر سلبيا على الأداء فى العمل ٠ ومن الأعراض التى تظهر نتيجة لهذه الضغوط فقدان السيطرة على الأعصاب ، القلق ، عدم التعاون ، الاسراف فى تعاطى الكحوليات والمخدرات ، الخ ٠ وقد تنشأ هذه الظروف من أسباب أخرى ، ولكنها أعراض شائعة للضغوط النفسية ٠ وتؤدى هذه الحالات أيضا الى اضطرابات جسمية فى محاولة من جانب الجسم لمسايرة الضغوط ، ومن هذه الاضطرابات ما هو عارض مثل اضطراب مؤقت فى المعدة ومنها ما هو طويل المدى مثل قرحة المعدة ٠ كما يمكن أن تؤدى الضغوط النفسية لمدة طويلة الى اضطرابات فى القلب والكليتين والأوعية الدموية وأجزاء أخرى من الجسم ٠ ولذلك ، فانه من المهم العمل على

---

(*) من المؤشرات الطيبة اهتمام عدد من الباحثين فى المجتمع العربى بدراسة هذه الموضوعات ٠ انظر على سبيل المثال البحوث التالية المنشورة فى المجلد الثالث من كتاب : « قراءات فى علم النفس الاجتماعى فى الوطن العربى ٠ تحرير وتنسيق لويس كامل مليكه ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٩ ٠

- العامل المشكل والعامل المستهدف للاصابة ٠ بحوث فرج عبد القادر طه ونجيبة احمد الخضرى ٠
- قياس وتشخيص الروح المعنية لدى العمال الصناعيين ٠ هيئة البحث ، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية ٠
- البناء السسيومترى وبناء الاتصال والانتاجية ، بحوث زيدان عبد الباقى ويوسف حمامى ٠

انظر كذلك :

- فرج عبد القادر طه ٠ سيكولوجية الشخصية المعوقة للانتاج ، دراسة نظرية وميدانية فى التوافق المهنى والصحة النفسية ٠ القاهرة ٠ مكتبة الخانجى ، ١٩٨٠ ٠
- محمود السيد أبو النيل ٠ علاقة الاضطرابات السيكوسوماتية بالتوافق المهنى فى الصناعة ٠ رسالة دكتوراة ، كلية الآداب ، جامعة عين شمس ، ١٩٧٢ ٠

على أن يكون الضغط النفسى فى مستوى يمكن الفرد من تحمله دون حدوث اضطرابات • ويتراوح الضغط النفسى من حيث مدة استمراره من فترة قصيرة الى فترة طويلة ويتوقف ذلك على أسباب الضغط وعلى قوة الفرد على التخلص منه ، وتشتد حدة المشكلات حين تطول فترة الضغط لأن الجسم يصبح معوقا عن اعادة بناء نفســه لمسايرة الضغط •

والضـــواغط stressors أى الظروف التى تسبب الضـغط النفسى • ويغلب أن تتجمع عدة ضواغط بطرق مختلفة لتؤدى الى الضغط النفسى • ويطلق على مستوى الضواغط التى يمكن أن يتحملها الفرد قبل شعوره بالضغط « عتبة الضغط » • فبعض الناس تزعجه أقل التغييرات أو الطوارىء ، بينمـا يتسم البعض الآخر بالثبات والهـدوء وذلك – على الأقل جزئيا – لثقتهم فى قدرتهم على مواجهة الأحداث • وترتبط الاستجابة لمواقف الضـغط بمـا إذا كان الشخص ينتمى الى النوع ( أ ) أم الى النوع (ب) كما سبق أن أوضحنا •

وفى دراســة للمعهد القومى للصـحة العقلية بأمريكا ، وجد أن الأسباب الرئيسية للضـغوط بالنسبة للعاملين تتنوع بالتســاوى بين العمل والبيئة • ومن الأسباب التى ترتبـط بالعمل ، فقدان الوظيفة بسبب الفصل منهـا أو بسبب المرض ، زيادة حجم العمل ، ضـغط المواعيد المحددة لانجازه ، سوء نوعية الاشراف ، المناخ الذى يتسم بعدم الشـعور بالأمن ، عـدم توفر السلطة لمواجهة المسئوليـات ، غموض الدور ، التفاوت بين قيم المنظمة وقيم العاملين ، وقوع تغير كبير مثل فصل عدد كبير من العاملين • أما الأسباب التى ترتبط بظروف خارج العمل فمن أهمها الحالة الزواجية مثل الطلاق أو ظروف عائلية سيئة مثل فقدان ابن ، الخ • والاحباط سبب من أسباب الضغط النفسى وينتج عن اعاقة الدافع بقصد منع الوصول الى هدف مرغوب ، كأن يحاول الفرد مثلا انهاء تقرير فى مدة محددة ، ولكنه يعوق بفعل ظروف غير متوقعة • وقد يشعر الفرد بالضيق وألم فى المعدة ، الخ • وهو ميكانيزم دفاعى يمثل محاولة لوقاية الذات من التأثيرات السيكولوجية لاعاقة الهدف • وقد يطول الاحباط مثلا اذا ظل الفرد محروما من الترقية لمدة طويلة ، مما قد يؤدى الى قيام اضطرابات انفعالية تؤثر فى فعاليته • ومن أكثر الاستجابات شيوعا للاحباط : العدوان ، ثم الانزواء والنكوص والتثبيت والاضطرابات البدنية والأهداف البديلة •

وفى دراســـة رائدة لهاليداى • فى سكوتلنـدا بين عمال مناجم الفحم ، وجد أن الزيادة الكبيرة فى العصـــاب وفى الاضـــطرابات

السيكوسوماتيــة بين الحربين العــالميتين الأولى والثانيــة ، ترجع الى التغييرات التكنولوجية فى ظروف العمل بالمناجم ، والى انخفاض عام فى مستوى الروح المعنويه . فقد ظل العمال لأعوام عديدة ، يستخرجون الفحم بأيديهم ويسمعون صوت طبقات المنجم المنذرة بالخطر . وفى مدى عشرين سنة ، أدخلت فى المناجم الأساليب الميكانيكية الحديثة . وقد أسفر تحليل أحلام العمال عن خوف كبير من العمل بالمناجم نتيجه لأن العامل لم يعد يسمع الصوت المنذر ، اذ يعلو عليه صوت الآلات . وقد وجد هاليداى زيــادة قدرها ٣٣٪ فى الاضطرابات السيكوسوماتية بين عمال المناجم عنها بين السكان بعامة . وقد أوضحت بحوث كالبن وماى سميث أن الاختلافات الكبيرة فى معدل المرض من قسم الى آخر كانت نتيجة ترتبط بشخصية المشرف أكثر مما ترتبط بأى عامل آخر الا أنه من الناحية الأخرى ، وجد ماركو فى بحث له بين العمال فى انجلترا أن الرجال الأذكى ليسوا أعلى انتاجا ممن هم أقل منهم ذكاء . كما أن أولئك الذين كان انتاجهم فى أقل مستوى لم يكونوا معتلين فى صحتهم النفسية أو العقلية ، أى أن هذا البحث لم يؤيد الافتراض القائل بأن العمال المصابين بعجز سيكولوجى مثل العصاب يقل انتاجهم عن انتاج العامل العادى . وقد قامت شركات أمريكية كثيرة أثناء الحرب العالمية الثانية باســتخدام عمال يعانون من اضــطرابات عصــابية أو ذهانية . ومن السذاجة بالطبع أن نفترض أن الاضطرابات النفســية تنشأ فقط من عدم الرضا بالمهنة . فالاضطراب له أكثر من سبب . ويمكن للضغوط النفسية أن تكون عونا أو معوقا للأداء فى العمل طبقا لمقداره . فحين لا تكون هناك ضــغوط ، تختفى التحديات فى العمل وينزع الأداء الى الانخفاض . وبازدياد الضغط ، يزداد الأداء لأن الضغط يساعد الشخص على استنفار العاملين على الاستجابة للتحديات . وفى النهاية ، يصل الضغط الى مرحلة يكون فيها « مسطحا » يتطابق تقريبا مع قدرة الشخص على الأداء . وعند هذه النقطة ، فان زيادة الضغط لن تحدث تحسنا فى الأداء . أما اذا زاد الضغط بقدر كبير ، فان الأداء يندهور ، ويفقد الشخص القدرة على اتخاذ القرارات . فاذا ما وصل الضغط الى نقطة الانهيار ، يصبح الأداء صفرا ، وينهار الشخص ويعجز عن العمل .

ولا يقتصر مصدر الاحباط على الادارة ، بل قد يشمل زملاء العمل ومصادر التعويق فى العمل وظروف البيئة وأخيرا الذات . فقد تكون الطموحات أعلى من القدرات . وبالطبع لن يكون موضـــوع مصــدرا للاحباط ، الا اذا كان يمثل هدفا هاما للفرد . ومن واجب الادارة العمل

قدر الامكان على ازالة مصادر الاحباط وتهيئة خدمات اخصائيين نفسيين لمساعدة العاملين فى مواجهة هذه المصادر ومشاعر الاحباط • وقد وجد كمال عبد المحسن البنا فى بحثه للدكتوراه والذى شمل ٩٢ من المستويات الادارية العليا فى شركة كبرى من شركات القطاع العام فى مصر ، ارتباطا نوعيا بين النمط الادارى ( طبقا للنموذج الشبكى فى الادارة ) والاضطرابات السيكوسوماتية فمثلا ، كان النمط ٩ ــ ١ ( المهتم بالعمل ) أكثر الأنماط تعرضا لكل أنواع الاضطرابات السيكوسوماتية تقريبا ، ويليه النمط ١ ــ ٩ ( المهتم بالعامل ) والذى أظهر تعرضا لمرض السكر واضطرابات الغدد • ويليه النمط الأبوى ٩+٩ وقد تعرض لمرض السكر ، ثم النمط ٥ ــ ٥ الذى أظهر خوفا على الصحة مع وهن العزيمة والتوتر وافتقادا للمقومات الأساسية للمدير الناجح من نضج الشخصية واتخاذ القرارات المناسبة وقيادة الآخرين • أما النمط ٩ ــ ٩ ( المهتم اهتماما كاملا بالعمل والعامل ) فقد تميز صاحبه بالصحة الجيدة بدنيا ونفسيا وبيولوجيا وبالسعادة والنضج والاتزان وعدم التعرض للأمراض السيكوسوماتية •

## المشكلات الفنية

**دوران العمل والغياب** : يتضح فى كثير من الفقرات السابقة ، أن الغياب ودوران العمل تتحكم فيهما الى حد بعيد عوامل سيكولوجية واجتماعية • وفى نسبة معينة من الحالات ، يتحدد الغياب ودوران العمل بعوامل خارج نطاق العمل تماما ، مثل انتقال الأسرة من مكان لآخر ، ومثل المرض ، والحوادث • الخ الا أنه رغم ذلك ، نجد أحيانا أنه حين تتساوى العوامل التى تؤثر فى اتخاذ قرار بتغيير العمل ، أو بالتغيب عنه ، فان مكان الشخص فى الجماعة ، ومشاعره نحو نفسه فى العمل ، تكون عوامل محددة هامة •

وقد قام ويكرت (١١١) ببحث بين عمال شركة بل للتليفون ، فلم يجد فروقا بين العمال الذين يتركون العمل وأولئك الذين يبقون فيه فى المحكات الثلاثة التالية : ( أ ) بيانات عن تاريخ الحياة ، (ب) اختبارات الاستعدادات التى طبقت عليهم عند الحاقهم بالعمل ، (جـ) اختبارات للعصاب • غير أنه وجد فروقا بين النوعين من الجماعات فى مقياس للروح المعنوية ، وخاصة فيما يتصل بانغماس العامل فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، وشعوره بالمساهمة فى أعمال الشركة ، ورضائه عن الاشراف • وتشير هذه النتائج بصورة مبدئية الى أن ترك العمل ، والغياب ميدانان هامان للبحث فى تأثير بناء الجماعة على العمل •

وقد أوضحت دراسة لمايو ( فى ١٥ ، ص ٨٣ ) فى أسباب ارتفاع نسبة ترك العمل ( من ٧٠ الى ٨٠٪ ) بين عمال مصانع للطائرات فى جنوب كاليفورنيا ، أن الغياب وترك العمل يحدثان أساسا بين العمال الذين لم ينتموا الى فريق والذين فشلوا فى الانضمام الى أى جماعة بسبب شواذ شخصية ، أو لأنه لم تتهيأ لهم الفرصة لذلك ، وهذا هو الغالب · وكان من نتيجة ذلك أنهم لم يشعروا بالولاء للشركة ، كما أنهم لم يهتموا بالبقاء أو بالخروج منها · وقد وجد فى نفس الشركة ، أن انتاج أحد أقسامها يزيد بنسبة ٢٥٪ عن متوسط الانتاج فى الشركة · ولوحظ أيضا أن عمال هذا القسم يفخرون بانتمائهم اليه ، وأن الاشراف الرسمى عليه قليل جدا من جانب الادارة · كما كشف البحث أيضا أن كل عمل القسم كان موكولا لقائد من بين العمال ، ليس له دور رسمى مكلف به من قبل الشركة ، وكان يركز كل جهوده حول الابقاء على تماسك الجماعة · فكان يقدم كل عامل جديد للجماعة ، ويلحقه بزميل يتوقع الانسجام بينهما ، وكان يريه كل خطوات العمل حتى يلم بنظرة كلية عنه ، ويعرف الغرض من الجزء الذى ينتجه ، وكان يعالج كل شكايات العمال بنفسه ·

**حوادث العمل :** ينزع المتحمسون الاختبارات الاستعدادات الخاصة الى تأكيد ما أسموه « استهداف الحوادث » accident proneness وهم يعالجونه كما لو كان صفة كامنة فى الضحية ، بصورة تقرب جدا من الطريقة التى كانت سمات القيادة تعالج بها قديما · وقد قام باترسون وويليت ( ٧٠ ) بدراسة تضمنت تحليلا تفصيليا للعوامل الموقفية المتصلة بالحوادث فى محيط المناجم باسكوتلندا · وقد وجدا ارتباطا عاليا بين معدلى الحوادث فى منجمين درسا دراسة تفصيلية · وهما يريان أن هذا الارتباط لا يمكن ارجاعه الى ظروف ميكانيكية ، حيث أنه كانت هناك فروق كبيرة بين المنجمين اللذين درسا تفصيليا ( من حيث العمق وحالة السقف · والمسافة تحت الأرض ، الخ ·· ) كما أن معدل التقدم الميكانيكى كان يختلف من منجم لآخر اختلافا كبيرا ، بينما تساوى تقريبا الاهتمام بتطبيق قواعد الأمن ، والتأمين طبقا للقوانين · وقد بدأ تجاربهما بافتراض أن العامل المسبب ، الطويل المدى ، هو ضعف التماسك فى الجماعة سواء داخل المصنع أو خارجه · وقد اتخذا ـ بناء على هذا الافتراض ـ سلسلة من الخطوات هدفت الى زيادة تماسك الجماعة العاملة · ومن ذلك ، القيام برحلات ، واقامة الحفلات ، وعقد الاجتماعات داخل مقر العمل ، حيث يؤكد لفظيا ما تقتضيه طبيعة المعل من تماسك وتساند ، ولصق نشرات تحوى

عبارات على الحوائط تؤكد هذا المعنى • ولقد لصقت هذه النشرات فى قسم آخر دون أن يؤكد معناها لفظيا فى اجتماعات عامة ، فلم تسفر النتيجة عن نقص ملحوظ فى الحوادث فى العام الأول • أما فى القسم التجريبى ، فقد نقصت الحوادث بما يعادل ٥٤٪ من العدد الذى يمكن التنبؤ به من منحنيات الحوادث فى الماضى • ورغم صعوبة ضبط المتغيرات فى مثل تلك التجارب الميدانية ، الا أنها تظهر لنا مقدار ما يمكن تحقيقه من التحليل النظرى ، والعلاج العملى للحوادث اذا حاولنا فهمها على أساس سيكولوجى – اجتماعى •

## الروح المعنوية

قارن كاتزوهيمان ( الفصل ١٠ فى ٦٦ ) بين خمس ورش لبناء السفن ، اختلفت فى مستوى الروح المعنوية بها ، كما اختلفت فى عدد كبير من المتغيرات مثل الظروف المعيشية والعلاقات بين العمال والادارة ، ومستوى الانتاج ، الخ ••• وخرجا بنتيجة مؤداها أن هناك علاقة سببية دائرية بين الانتاج ومستوى الروح المعنوية • فالانتاج المرتفع يعمل على رفع الروح المعنوية ، وهذه بدورها تؤدى الى زيادة فى الانتاج وهكذا •• وقد وجد أن مستوى الانتاج قد يكون مرتفعا رغم سوء الظروف المعيشية ، اذا كان العمال يشعرون بالفخر لنجاحهم فى الوصول الى مستوى عال فى الانتاج ، واذا تحقق لهم كسب مناسب • وقد تكون الظروف المعيشية مناسبة الا أن عدم استقرار الشركة على سياسة انتاجية ثابتة مثلا ، قد يؤدى الى قلق وعدم شعور بالأمن بين العمال والخلاصة ، أن مستوى الروح المعنوية هو محصلة وسبب لعدد متشابك من العوامل الفيزيقية والسيكولوجية والاجتماعية ، وخاصة ما يرتبط ارتباطا مباشرا بالعمل نفسه •

**دور الخدمات النفسية فى المنظمة فى مجال الصحة النفسية :**

والخلاصة ، أن مشكلات المهنة من المشكلات الخطرة التى تهدد توافق الفرد فى العصر الحاضر • وهى تشمل المناخ السائد فى المنظمة بما فى ذلك النمط القيادى ، والاشرافى ، ومستوى طموح الفرد ومستوى تدريبه للقيام بدوره المهنى ، وكفاحه للارتقاء فى السلم الاقتصادى – الاجتماعى ، واتجاهاته نحو رؤسائه ومرءوسيه والأنماط المميزة له فى اتصاله بالناس واستجابته لهم • ومما يساعد على توفير أسباب الصحة النفسية فى المنظمة انشاء خدمات للتوجيه المهنى ، والاختيار والتدريب على أسس سليمة والاهتمام برفع مستوى الروح المعنوية وزيادة مستوى الكفاءة فى العمل الجماعى ، وانشاء الخدمات الاجتماعية وتوفير العلاج

النفسي : ويمكن للاخصائي النفسي أن يسهم في توصيل مشاعر العاملين الى الرؤساء مع الاحتفاظ بالطبع بسرية أسماء الأفراد · الا أن الاخصائي يتعين عليه أن ينقل الى الادارة العليا مؤشرات المشكلات التي يعاني منها العاملون ، فهي اشـــارات تنذر بالخطر وتتطلب العمل · ومن ناحيــة أخرى ، يمكن أن يسهم الاخصائي أيضا في الاتصال من أعلى الى أسفل وأن يفسر للعاملين توجهات وأنشطة الادارة العليا · ونظرا لصعوبه توفير الخدمات النفسية لكل العاملين في المنظمة ، فانه من المفيد أن تتجه الجهود الى تدريب قادة العمـــال والرؤساء على التعرف على مشـكلات العاملين والعمل على حلها · فمن الميسور تدريبهم على حسن الاستماع للعميل واتاحة الفرصة له لتفريغ الشحنة الانفعالية · ورغم أن التفريغ قد لا يحل المشكلة ، الا أنه يزيل العوائق العقلية في طريق حل المشكلة مما يسمح للفرد أن يواجه مشكلته بصورة بناءة · الا أن العميل قد يكتشف من خلال حديثه مع شخص آخر يعرف الحقائق أن مشكلته وهمية لا تتفق مع الواقع · وكذلك يمكن مساعدة العميل على فهم أنه قد ضخم انفعالاته بغير ســـند من الواقع ، ومن شـــأن مثل هذا الكشف أن يساعد العميل على التفكير الواقعي المستقيم · ولا يعني ذلك تقديم « فكر واضح » للعميل ، اذ يتعين أن يصل العميل بنفسه الى هذا الفكر ، والذى قد ينشأ نتيجة تطورات تالية في العلاقة بما يشجع الفرد على تقبل المسئولية عن حل مشكلاته الانفعالية وزيادة واقعيته في حلها · وقد يتطلب الأمر مراجعة العميل لتوجهاته ، وذلك أكثر من مجرد تفريغ انفعالي أو توضيح فكر في مشكلة ، اذ يتضمن تغييرا في أهداف وقيم العميل ، ومن ذلك مثلا مساعدته على الاعتراف بحدود امكانياته وتقبلها ، أو مساعدة مدمن كحولي أو مدير يعاني من اكتئاب ، وكل هذه أعمال تخصصية لا يجب أن يقوم بها غير الاخصائي المؤهل · ولكن يتعين على الادارة العمل على اكتشاف مثل هذه الحالات لاحالتها الى العلاج النفسي قبل استفحال المشكلة واستعصائها على العلاج · ولا يجب أن يقتصر اهتمام الادارة بالمشكلات المرتبطة بالعمل ، بل يتعين أيضا الاهتمام بحل المشكلات المرتبطة بمواقف خارج العمل مثل المشكلات المالية والعائلية والادمان · ويستعان في هذا المجال بمؤسسات المجتمع المعينة ــ والخلاصة ، ان الخدمات النفسية يمكن أن تسهم في التخفيف من الضغوط على العاملين وبخاصة اذا ساندها مناخ في المنظمة يتسم بالمساندة والمشاركة في اطار تنمية المنظمة والاتصال المفتوح ·

### ادارة الوقت

يختلف مفهوم الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم ،

واختلاف مهنهم ، كما يختلف هذا المفهوم من ثقافة لأخرى · وكذلك يختلف توزيع أوقات من يشغلون أعمالا ادارية باختلاف طبيعة مهامهم وباختلاف مستوياتهم · وتشير البحوث الى ارتباط الحاجة الى الانجاز لدى المديرين بتوجه معين نحو الوقت يتمثل فى تصوره كما لو كان طائرا أو سباق حصان ، والربط بينه وبين صفات مثل النشاط والتوتر والسرعة والوضوح والحدة ، وتصور أحداث الماضى أقرب الى الحاضر مما هى عليه ، وتقدير الوقت المنقضى بدقة أكبر أو بأنه أطول مما كان عليه فعلا ، وشعور الفرد المنجز بالضيق اذا تعطلت ساعته وبالذنب اذا استيقظ متأخرا ، وبالقلق اذا لم يكن واثقا من الوقت ، وبتقديمه للعمل المطلوب قبل موعده المقرر وبالنزعة الى تأجيل الاشباع وتفضيله تقديم جائزة أكبر بعد فترة عن جائزة أصغر فى الحال ، ولكنه يشعر بالضيق اذا تأخر تقديم الجائزة عن موعد استحقاقها ·

**كيف يقضى المدير وقته ؟** يغلب أن يقضى المدير وقتا فى العمل أطول من غيره بالاضافة الى ساعات فى المنزل لانجاز بقية أعماله وفى الواجبات الاجتماعية المرتبطة بعمله · وقد وجد فيبر ( ١٠٩ ) التوزيع التالى لوقت المدير مقدرا بالساعة فى الاسبوع : طلب المشورة / مناقشة ( ٤ر٨ ) ، ابداء النصح / مناقشة ( ٤ر٨ ) ، التفكير ، البحث ( ٩ر٧ ) ، أعمال غير ادارية متنوعة مثل عمل انتاجى أو فنى أو كتابى ( ١ر٧ ) ، اصدار تعليمات ، تصحيح أخطاء ( ٨ر٣ ) ، مراجعة أو رقابة أعمال المرءوسين ( ٩ر٢ ) ، متابعة خارجية ( ٧ر١ ) ، اقتراحات ( ٣ر١ ) · ولكن نفس الباحث وجد أيضا أن توزيع الوقت يختلف الى حد ما باختلاف نوع ومستوى الموقع الادارى ( الادارة العليا ، الوسطى التخصصية ، الخدمات ، المشرفون والمبيعات ) · فمثلا ، يكون اتصال المشرفين بالمرءوسين وبالرؤساء أكثر من اتصالهم بالأفراد من خارج المنظمة ، بعكس الأفراد فى المبيعات · ومن المعقول افتراض أن حرية ضبط الوقت تكون أقل لدى مديرى الخدمات ، بينما تكون أكبر لدى أفراد الادارة العليا ، الا أن هناك أيضا فروقا بين الأفراد داخل كل من الفئتين ، أى أن لكل من التنظيم والشخصية الفردية دوره فى ادارة الوقت ·

**أسباب ضياع الوقت :** ومن أسباب ضياع الوقت التى كشفت عنها البحوث فى الغرب : الاجتماعات وكثرة ما يعقد منها لبحث أمور تافهة ، كثرة الزوار ، الخطابات والمراسلات الطويلة ، عدم تفويض السلطة ، سوء التنظيم ، التمسك بالروتين ، النزعة الى تأجيل البت فى الأمور ، كثرة المراسلات غير الضرورية وبخاصة التقارير التى

لا يقرأها أحد ، المقاطعات التليفونية ، التمسك بالأعمال المعتادة السابقه بعد الترقية ، وضع الأشـــياء فى غير مواضعها ، صعوبة المواصلات ، انخفاض مستوى أداء العاملين ، التأخر فى المراسلات ، تناول القهوة أو الشاى وقراءة الجرائد والحديث فى التليفون فى غير العمل ، أعمال تافهة والحديث فى أمور لا ترتبط بالعمل ، الا أن بعض الباحثين ( ١٠٩ ) يرى أن معظم هذه الفقرات السابقة تمثل أعراضا أكثر من أن تمثل أسبابا • فضلا عن أن ما قد يعتبر ضياع وقت بالنسبة لمدير قد لا يكون كذلك بالضرورة بالنسبة لمدير آخر ، وفى تقديرنا أن المحك الجوهرى هو اسـهام الجهد المبذول فى الوقت المعين فى تحقيق أهداف المنظمة • ويورد الباحثون أسبابا وراء ضياع الوقت أهمها ما يلى :

( ١ ) حين تكون مطالب العمل أكثر مما يجب أو مما تسمح به الطاقة ، فان المدير قد يلجأ الى تضخيم اتصالاته واصدار الأوامر فى عصبية مما يربك العاملين معه ، أو قد يلجأ الى التقليل من الاتصالات والاصرار على أن يكون الاتصال به عن طريق القنوات الرسمية ، أو قد يفضل القيام بنفسه بالعمل فيحبس نفسه عن الآخرين ليتفرغ لانجاز المهمة . ونتيجة لذلك يفضل الاتصالات الرأسية ويؤدى ذلك الى قضايا تكنولوجية وبنائيـة وتنظيمية هامة ، وينزع الى تشـديد قبضـته على المرءوسين والتخلص من مثيرى المشاكل وتحريم الاتصالات غير الرسمية والتى قد تكشف له الكثير ممـا يجرى فى المنظمـة ، ويرفض تفويض السلطة لغيره وبخاصة فى الاستجابة للمطالب الواردة من خارج المنظمة حتى لو كانت مطالب قليلة الأهمية • والأرجح أن ينشأ مثل هذا الموقف نتيجة عدم التحديد الدقيق للوظيفة •

( ٢ ) توفر وقت أطول من اللازم نتيجة للبطالة المقنعة أو انخفاض الانتاج أو المبيعات ، الخ • وقد يلجأ المدير لمواجهة مثل هذا الموقف الى طرق منها : زيادة نشاطه عن طريق خلق مشكلات ينشغل بحلها ، المبالغة فى الاستجابة للمنبهات العادية ، واهتمام غير ملائم بالشكليات وميكانيكيات التقارير واعادة التنظيم من غير ضرورة وعقد الاجتماعات الكثيرة المطولة ، الـخ • والظاهرة المعروفة بقـانون باركنسون ، أى التوسع فى عمل لمجرد شغل الوقت المتاح ، ولكن ذلك ليس صحيحا بالضرورة ، لأنه اذا أدرك العـاملون أن عملهم مطلوب ، فان الوقت الزائد لن يكون له التأثير المدمر على الروح المعنوية •

( ٣ ) اصطناع السرية دون سبب نتيجة عدم الشعور بالأمن • ويضيع كثير من الوقت بسبب احتكار المعلومات وعدم توفيرها بالقدر

المناسب لأداء العمل . وقد يلجأ العاملون أحيانا الى التجسس والاطلاع على الملفات المحظورة لمجرد تيسير أداء العمل وليس بقصد التجسس . وتكشف السرية غير الضرورية عن مناخ عام غير ملائم يسود المنظمة . وقد تستخدم السرية لتبرير قرار غير منطقى وبخاصـــة فيما يتعلق بالمرتبات والمكافآت والعقود ، الخ . أو تستخدم السرية طريقا لاحتلال مراكز السلطة . وقد يضيع كثير من الوقت فى محاولات حظر تداول المعلومات ، ويكون لذلك تأثير سيء على الروح المعنوية . والمنظمة المثالية هى التى تتيح أكبر قدر من المعلومات للعاملين فيها .

( ٤ ) ضياع الوقت فى محاولات الحصول على مكانة أعلى أو المحافظة على المكانة الحالية ، وقد يكون ذلك عن طريـــق الانتقاص من أقـــدار الآخرين وغير ذلك مما يميز مناخ « الدفاعية » فى المنظمة ، وفيه يشعر العاملون بأنهم لا ينجزون شيئا بالرغم من قضائهم وقتا كبيرا لتحريك الأمور « ظاهرة طحن الرياح » ومن ملامحها : اجتماعات لا تنتهى وبغير هدف أصـــيل ، خلق وظائف أكثر لاتاحة فرص للترقيـــة ومحاولات المديرين الجدد الظهور بمظهر الأهمية بانفعـــال الأعمـــال ، البحث عن « كبش فداء » ، بذل الوقت فى تشديد الرقابة على من يحـــل محـــل المديرين المرقين ، الخ .

**طرق مقترحة لاداة وتنظيم الوقت :** وهى تكاد تنقسم الى فئتين : التجزئة والتركيز .

( ١ ) التجزئة وتشمل الاجراءات التى تتخذ للفصل بين الوقت القابل للضبط والوقت الذى يصعب ضبطه ، ومحاولة تحويل بعض الوقت من النوع الثانى الى النوع الأول اذا أمكن ويسمى الوقت الخارج عن نطاق الضبط « وقت الاستجابة » أى الوقت الذى يقضى فى الاستجابة لمطالب الآخرين وللأحداث ، وهو فى تقدير بيتر دروكـــر يبلغ ٧٥٪ من الوقت الكلى . ويرى البعض أن الفرق بين المدير الفعال وغير الفعال هو فى كميـــة الوقت الذى يخضع للضـــبط . وبالرغم من أن بعض الباحثين لا يوافق على الرأى القائل بالانتقاص من شأن وقت الاستجابة ، الا أن الجميع يكاد يتفق على ضرورة العمل على زيادة نسبة الوقت الخاضع للضبط . ويمكن تحقيق ذلك بطرق منها التبسيط ، فمثلا ، قد يخصص وقت محدد كل يوم خاص بعمل معين ، مثل املاء وكتابة الصادر ، تلقى المكالمات التليفونية ، الاجابة الفورية على المراسلات بدلا من تأجيلها واعادة قراءتها ، الخ .

( ٢ ) التركيز . وهو يعنى التعريف والتحديد الواضحين للعمل

من حيث أهدافه واستراتيجيته ، بحيث يمكن تحديد نوع المعلومات المطلوبة الضرورية • ويتطلب ذلك تحديد الأولويات التى يتعين التركيز عليها والنى تتوافر امكانيات النجاح لها والاهتداء بالنتائج المطلوب تحقيقها • ويفضل رؤساء كثيرون التركيز على عمل واحد من الوقت الواحد بدلا من تشتيت الانتباه الى أمور كثيرة فى نفس الوقت ويستعان فى تحديد الأولويات بثلاثة محكات هى : ( ١ ) ترتيب ورود الموضوع من حيث الوقت ، الا أن ذلك المحك قد لا يصلح لتعيين الوقت الذى يمكن التحكم فيه ، ( ٢ ) الاستعجال كما يحدث فى حالة تحديد تاريخ معين قريب لانجاز الموضوع ، الا أن ذلك قد يستغرق كل وقت المدير على حساب المشكلات غير العاجلة ولكن الأهم منها برغم ذلك • وقد يكون من المفيد تجزئة الأعمال الى عاجلة وآجلة وتخصيص فترة معينة لكل جزء فى كل يوم • وقد يتطلب ذلك أن يعزل المدير نفسه فترة كل يوم يتفرغ فيها للموضوعات الأهم ، ( ٣ ) اسهام الموضوع فى تحقيق أهداف المنظمة ( مثلا عن طريق الانتاج والعائد والمبيعات والخدمات ، الخ ) • فينظر الى الوقت بوصفه استثمارا له عائد ، مثله تماما مثل رأس المال • ويقدر معظم من يشتغلون بالادارة اليوم أن التركيز على الربحية فقط ليس الهدف الوحيد للمنظمة ، وذلك لأن الكثير من المتغيرات والأحداث الخارجية تؤثر فى الربح ، وبالتالى فان الربحية وحدها لا تصلح دليلا لاتخاذ القرار وللسلوك الادارى • ويجب ان تؤخذ فى الاعتبار الأهداف طبقا للنتائج ( مثل الربحية ، الانتاجية ، المسئولية العامة ، الخدمة ، الابتكارية ، الخ • ) وفى نفس الوقت الأهداف طبقا للوسائل ( مثل الالتزام بأهداف المنظمة وتعاون العاملين والاستقرار والتنمية ، الخ • ) • فمثلا ، قد يحدد المديرون فى شركة لانتاج المواد المنزلية الأهداف بالترتيب التالى : ( ١ ) أهداف للعملاء : أعلى مستوى من الجودة ، خفض الأسعار ، خدمة سريعة ودقيقة ، ( ٢ ) أهداف للعاملين : الشعور بالأمن الوظيفى ، أجور عادلة ، ادارة عادلة ، فرص للترقية ، اعتبار الفرد العامل بوصفه انسانا ، ( ٣ )أهداف للمديرين : فرص للتدريب وللارتقاء والنمو ، ( ٤ ) أهداف للمجتمع : المواطنة الصالحة ، تقديم العون للأعمال الخيرية ، دفع الضرائب ، الاسهام فى تنمية المجتمع ، ( ٥ ) أهداف لحاملى الأسهم : أرباح طيبة ، البحوث والتطوير وانتاج منتجات جديدة صيانة المبانى وتوسيعها •

وقد عرضنا فى فصل سابق الى عدد من أوجه المقارنة بين العمل الفردى والعمل الجماعى • أما من حيث الوقت ، فانه فى ظل ظروف معينة قد يتفوق العمل الجماعى على العمل الفردى من حيث التوصل الى الحلول

الصحيحة ومن حيث قلة عدد الأخطاء ، ولكنه يكون أبطأ • ولكن ذلك قد يتأثر بعوامل مثل السن ، ومستويات الأداء الفردى • فمثلا ، وجد أن جماعات الطلاب الجامعيين هى الجماعات الوحيدة التى تحقق من خلال العمل الجماعى نجاحا أكبر مما يحققه أحسن أفرادها من خلال العمل الفردى •• واذا كانت عوامل كثيرة تتدخل لتحد من عقلانيـة عملية اتخاذ القرار ، ومنها التحريفـات الادراكية والتحيزات السيكولوجية والقلق ، فان عامل الوقت قد يكون أهم من هذه العوامل • ذلك أن اتخاذ القرار يتطلب وعيا بالمشكلة بحثا عن البدائل ومحكات للمفاضلة بينها • ويتطلب ذلك وقتا ، فمثلا فى مواجهة تخلف انتاجى قد يلقى المدير اللوم على المشرف وينحذ تحت ضغط عامل الوقت قرارا بفصله دون أن يبحث عن أصول المشكلات وعلاجها مثل زيادة عدد الطلبات ، الخ •• وتشير البحوث الى أن العالم المبتكر يعمل بمعدل أبطأ وبحذر خلال تحليله للمشكلة وجمع البيانات الأســاسية ، وحين يتحقق له ذلك ، يتخذ القرار ويعمل بسرعة أما الفرد الأقل ابتكارية ، فانه يقضى وقتـا أقل فى تحليل المشكلة ، ووقتـا أكبر فى محــاولة التكامل بين البيانات • ويؤثر الاستعجال تأثيرا سيئا على قرارات الأفراد والجماعات • وقد يهيىء ضغط الوقت الفرصـة للرئيس التسلطى للحد من حرية التعبير عن الصراع ، وبالتالى الى توهم وجود سلام فى المنظمة ، رغم أنها قد تكون فى واقع الأمر فى طريقها الى الانهيار • وقد لوحظ وجود نزعة من جانب المدير الجديد الى اتخاذ قرارات هامة فى الفترة الأولى من رئاسته ، الا أن ذلك قد يكون له مزاياه ومساوئه •

وفى ختام هذه المناقشة ، يجدر بنا الاشارة الى أسـلوب « التحليل الشبكى » Network Analysis وهو اداة رئيسية من أدوات تخطيط المشروعات طوره الاخصائيون فى بحوث العمليــات • ومنه الاسلوب المعروف باسم « أسلوب تقييم ومراجعة البرامج Program Evaluation & Review Technique (PERT) ومنه أيضا الاسلوب المعروف ب المســار الحرج Critical Path Method (CPM) واســتخدمته شركة Dupont فى تخطيط وتنفيذ انشاء أحد مصانعها • ويعمد هــذان الاسلوبان وغيرهما أساسا على تمثيل خطة تنفيــذ المشروع فى شبكة أعمال تمثل العلاقات المتعاقبة لتنفيذ المشروع • وتحتل فيه اعتبارات الوقت ( مع اعتبارات التكلفة ) موضوع الاهتمام • ولا يتسع المجال لمناقشة هذه الأساليب التى تتوافر عنها مراجع متخصصة (*) •

---

(*) رمزى محمد زكى أسلوب التحليل الشبكى • من الأوراق الفنية للمعهد القومى للادارة العليا •

# ادارة العلاقات الصناعية أو علاقات العمل

**العلاقات الصناعية** : هى ذلك الميدان من ميادين الادارة الذى يهتم بكل أنواع السلوك الناشىء عن علاقات العمل والمرتبط بها ، وتشمل هـذه الارتبـاطات مدى واسعـا يغطى العلاقات المتضمنة فى الاختيار والتعيين والتدريب والنقل والتوجيه المهنى ، والعلاقات بين العاملين ، وبين العاملين ورؤسائهم ، وبين كل هؤلاء والمنظمات العمالية . فهى تسـمية لميدان عريض متسع من علاقات بين الناس ، وهى عـلاقات انسانية تنشـأ نتيجة حتمية للتعاون الذى تتطلبـه الصـناعة الحديثة . وتوضح مناقشاتنا السابقة لتطور علاقات العمل وما ترتب عليه من مشكلات، الحاجة الشديدة الى هذا الميدان . والهدف الرئيسى للعلاقات الصـناعية هو الاحتفاظ بالعلاقات الصناعية الضرورية لتهيئة جو يستطيع فيه كل فرد أن يحقق ذاته وأن يشعر بالرضا وأن يسهم بأقصى ما يمكنه الاسهام به لتحقيق أهداف المنظمة .

ويتضمن التعريف السـابق أن ادارة العلاقات الصناعية لا يمكن أن تكون شيئا منفصلا عن العملية الادارية بوصفها كلا ، فهى عنصر أساسى فى فعاليتها ، ويمكن القول أن وظيفة ادارة العلاقات الصناعية لها جانبان : يتمثل الجانب الأول فى وجهة النظر الانسانية التى يجب أن يتبناها كل مدير والتى تترجم فى الطريقة التى يدير بها أعضاء المجموعات البشرية التى تمارس أعمالهـا فى مختلف وحدات المنظمة . وبينما يمثل هذا الجانب نوعا من الممارسة القيادية ، الا أنه يرتبط أيضا بتنفيذ سياسة الأفراد وتطبيق اجراءات هـــذه السياسة . والجانب الثانى ، يمثل مجموعة من الخدمات ، وهو جانب التخصص الفنى المميز لمدير العلاقات الصناعية ، ويمكن تلخيص هـذا الجانب فى أنه ابداء المشورة لرئيس مجلس الادارة ، وعن طريقه الى مجلس الادارة ، فيما يتصل بوضع سياسات الأفراد وتخطيط الاجراءات التى تنفذ بها هذه السياسات ، والاشراف عليها . أى أن وحدات العلاقات الصناعية سواء فى الحكومة أو فى الصناعة ، هى وحدات استشارية فى معظم الحالات . ويمكن القول بأن وظيفة مدير العلاقات الصناعية هى تقديم المشـورة للمديرين الآخرين فيما يتصل بالجوانب الانسانية من أعمالهم ، وهو يقدم هذه الخدمات عن طريق وحدات ادارته من اختيار العاملين وتوظيفهم وتدريبهم وحفظ السجلات واعداد الاحصائيـــات والخدمـات الطبيـة والاجتماعية ، الخ .. وفى لغة نظرية التنظيم يتولى « مسئولية وظيفية » بالنسبة لكل ما يتصل بالأفراد .

وتتضح مما سبق ضرورة أن يكون مدير العلاقات الصناعية مرتبطا ارتباطا مباشرا برئيس مجلس الادارة ، بصرف النظر عن رتبته ، وذلك كي يستطيع أن يمارس دوره الاستشارى ·

ولا يكاد يختلف مصطلح « علاقات العمل » employment relations عن مصطلح « العلاقات الصناعية » industrial relations ، ويفضله بعض من يعترضون على استخدام هـذا المصطلح الأخير لأنه قـد يستبعد من التعريف العلاقات فى مجالات أخرى مثل مجالات العمل الحكومى وأعمال المؤسسات التجارية والماليـة · ويشـمل المصطلحان السابقان كلا من ميدان : « تسويق العمالة » labor marketing ، أى تخطيط العمالة ، وتوزيعها ، وتحديد مصادرها · وترتبط بهذا الميدان دراسة : اقتصاديات العمـالة ، وتسـويق العمـالة » والتوجيه المهنى · والميدان الثانى هو الاستخدام الفعال للمصـادر الانسانية ، أى أنه يركز على علاقات العمل في الوظيفة · ويشتمل على اختيار وتوظيف العاملين وتدريبهم وتقييمهم ، وترقياتهم وعلى الأجور والحوافز والخدمات ، الخ ·· وتندرج تحت هذا الميدان الثانى عدة مناشط هى : ( ١ ) العلاقات العمالية labor relations ( ٢ ) ادارة الأفراد personnel management or personnel adminstration ، وتشمل مناشط التعامل مع العاملين بوصفهم أفرادا فتضم الاختيار والتدريب والتقويم والتوجيه والخدمات · وأحيانا يستخدم مصطلح « ادارة القوى العاملة » manpower management للدلالة على كل الميدان الثانى المرتبط بالعلاقات داخـل العمل والذى يشمل كلا من العلاقات العمالية وادارة الأفراد ، ويستهدف تنمية واستخدام المصادر الانسانيـة ، ويشمل العلاقات الفردية والجمـاعية · وأحيـانا يستخدم مصطلح بديل هو علاقات العـاملين employee relations أو « الموارد البشرية » ·

ويمكن أن نلخص وظائف العلاقات الصناعية فيما يلى :

( ١ ) ادارة موظفى العلاقات الصناعية departmental administration ( ٢ ) وضـع السياسات وبرامج تنفيذهـا · فادارة المصادر الانسانية فى العمـل تبدأ بأفكار صريحـة أو متضمنة تتعلق بالأهداف ، وعلى أسـاس هـذه الأهداف تعلن السياسات ، وهى التى تصف خط السير الذى يعتزم اتخاذه ، ثم على أساس هذه السياسات توضع البرامج بقصد تنفيذ السياسات المقررة ، ويتطلب تنفيذ البرامج القيام بمناشط أو اجراءات معينة · وتعنى السياسات فى مجال العلاقات الصناعية : الأسس والأهـداف التى تقرهـا المنظمة مرشدا للادارة فى

علاقاتها بالعاملين ، فمثلا ، لنفرض أن المنظمة أعلنت ان سياستها هى : وضــع الرجل المناسب فى المكان المناسب . فانه يجب أن تحدد هــذه السياسة برنامج العمل وخط السير فى صورة اجراءات • ومن الضرورى التمييز بين السياسة وبين الاجراءات قبل اعــلان هــذه السياسة • فالسياسة دليل يهتدى به فى التوصل الى القرارات ، والاجراءات تحدد طريقة أداء عمل معين • ويساعد شرح الفرق بين الاثنين المنظمة على فهم أن السياسة لا تحد من حرية العمل ، ولكنها تيسر التوصل الى قرارات أكثر فعالية عن طريق تحديد الاطار الذى يمكن فيه العمل كما أن ادارة العلاقات الصناعية تمد المسئولين بالحقائق والبيانات التى تسهم فى رسم السياسة ، ومنها ما يتعلق بالتقدم العلمى والنظم فى الشركات الأخرى وشكاوى العاملين والاحصائيات ، الخ •• كما أنها تعرف كل من يهمهم الأمر بهذا السياسة وتفسرها وتتابع تنفيذها • ( ٣ ) التوظيف ويشمل تحديد مصادر العمالة واكتشافها ، توصيف الوظائف وتحليل الوظيفة وتحليل الموظف ، وترتيب الوظائف وتقييمهــا ، والبحث عن أفضــــل المرشحين للوظيفة ، والاختيار ، والتعيين • ( ٤ ) التدريب بكل أنواعه • ( ٥ ) الترقيات والنقل وانهاء الخدمة والمعاشات والتأمينات ، والأجازات ، الخ • ( ٦ ) تقييم العاملين ، والتقارير عنهم • ( ٧ ) العلاقات العمالية والبت فى الشــكاوى • ( ٨ ) الخــدمات الطبية والاجتمــاعية والنفسية وخدمات الاسكان والترفيه ، والقروض والادخار الخ • ( ٩ ) الاتصالات • ( ١٠ ) الشئون القانونية • ( ١١ ) الأمن والحراسة • ( ١٢ ) الأمن الصناعى • ( ١٣ ) الأجور والمرتبــات ( ١٤ ) السجلات والتقارير عن المناشط وأعمال الادارة • ( ١٥ ) المتابعة والتقييم ، تحديد معايير الأداء ، مراجعــة وتقييم السياســات والبرامج والاجراءات • ( ١٦ ) العلاقات العــامة •

( ١٧ ) البحوث ، وتهدف الى الكشف عن أفضل ظروف للعمل ، مثل دراسات الرضا عن العمل ومستوى الروح المعنوية ودراسات التعب والملل ، وطرق تقييم العــاملين ، والحوافز وطرق التدريب ، وأســباب التمارض والغياب ودوران العمل واستهداف الاصابات الخ •• وقد تضم بعض الادارات مراقبــة الجودة ، وتحديد معــايير ومعدلات الأداء وبعض المناشط الفنية الأخرى •

## الفصل الثلاثون

# تطبيقات فى القيادة الادارية والسلوك التنظيمى

# ٢ ـ المنظمة بوصفها جماعة دينامية

**أهداف المنظمة وحركتها واتخاذ القرار :**

اذا كانت التنمية عملية مستمرة لاحداث التغيير اللازم لزيادة الدخل القومى الحقيقى بهدف رفع مستوى المعيشة لأكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع ، واذا كانت الادارة هى أداة التنمية ، فانه تتضح لنا صعوبة الفصل بين أهداف الادارة وأهداف المجتمع وقيمه • والتنمية لها جانبان : جانب فنى تكنولوجى ، وجانب انسانى : نفسى ـ اجتماعى • وتعنى التنمية تغييرا مقصودا ومخططا ، وهو تغيير يتناول المجتمع والمنظمة والفرد • ويتعرض مجتمعنا لما تتعرض له مجتمعات عصر القضاء من تغيير تكنولوجى سوف يحيل الكثير مما نستخدم اليوم من أساليب وأدوات الى « المعاش » بعد سنين قليلة • وقد بدأت الادارة الحديثة الاعتماد على الاتصال عن طريق الأقمار الصناعية وعلى الآلات التى تستطيع أن تختزن قدرا هائلا من المعلومات تحصل عليها من مصادر متباعدة فى الزمان وفى المكان ، وهى تصنف هذه المعلومات وتقدمها جاهزة عند أول اشارة ، فتقدم كل البدائل المتاحة ، وما يترتب على الأخذ بكل بديل منها من نتائج وعواقب • ولكن يظل الانسان دائما هو الذى يتخذ القرار فى ضوء أهدافه وقيمه • ولا يقتصر تأثير التكنولوجيا على استخدام أدواتها ، ولكن أخطر ما يتناول هو القيم والاتجاهات والأفكار • وقد يقع التغيير أحيانا فى الجانب المادى دون أن يواكبه تغيير فى جانب القيم والاتجاهات • وفى مثل هذه الحالات ، نعانى من ظاهرة « تخلف حضارى » يترتب عليها صراع يعوق مسيرة التغيير • ونخلص مما تقدم الى أن أهداف المنظمة

أهداف ديناميةة متغيرة ومتطورة تستمد من أهـداف المجتمع الديـنـامى المتطور • وتتطلب مراحـل التحول بخاصـة مستويات عالية من الكفاية الانتاجية للتغلب على ندرة الموارد ولسد الاحتياجات الأساسية للمجتمع على أساس عدالة التوزيع • وسـوف نناقش فى فقرات تاليـة مفهـوم المشاركة فى تحديد أهداف المنظمة ونماذجه المختلفة ، وهو المنهج الذى يفترض ـ اذا توفرت الظروف والشروط الملائمة ـ أنه المنهج الذى يسهم الأخذ به فى تقوية الدافعية لدى العاملين ، على أساس أنه لا تعارض بين الصالح العام والصالح الخاص ، وهو أيضا المنهج الكفيل بتنسيق الجهود نتيجة وضوح الرؤيا ، وهو الذى يمد المنظمة بمستويات لقياس الأداء تعرف العاملين بمدى نجاحهم فى قيامهم بأعمالهم ويحفزهم على التقدم فى اطار رقابة ذاتية •

ولكن الأهداف قد تتعارض ، وبخاصـة من وحدة الى أخرى داخل المنظمة الواحدة • ومن هذه الأهداف : زيادة الانتاج ، تحقيق ربح أكبر ، جودة السلعة المنتجة ، خفض تكاليف الوحدة المنتجة ، خلق مناخ انسانى ، تحقيق أرباح عالية فى فترات مقبلة ، الخ • ويلاحظ أن بعض هـذه الأهداف يمكن ترجمتها الى معايير كمية بحيث يسهل ملاحظة مدى تحقيقه مثل الربحية وقيمة المبيعات ، بينما يصعب قياس البعض الآخر منها ، مثل الأرباح فى فترات قادمة أو تحسين العلاقات الانسانية • كيف يمكن اذن التوفيق بين هذه الأهداف ؟ يقدم دسوقى (١) عددا من الحلول هى : ( ١ ) نظام الحوافز : قد نضع نظاما للحوافز يركز على الكم دون الكيف ( مثلا : عدم وضع حد أقصى للأجر ، مع خصم يتناسب مع كمية المعيب فى الانتاج بحد أقصى للخصم ) ، وتكون النتيجة أن يهتم العاملون بالكم دون الجودة بعد استقطاع الحد الأقصى المخصم • ولذلك فانه من الضرورى وضع نظام للحوافز يعطى مكافأة على الانتاج السليم فقط ، ( ٢ ) ترتيب الأولويات واعطاء أوزان تمثل درجة أهمية الأهداف ( مثلا : ٤٠٪ زيادة كمية الانتاج ، ٣٥٪ خفض تكاليف الانتاج ، ٢٥٪ جودة الانتـاج ) : ( ٣ ) وضع حدود عليـا أو دنيـا على قيمة المتغيرات التى تمثل جميع الأهداف الا واحدا ، وهو يكون فى الغالب أهم الأهداف ، مثل وضع حد أدنى على جودة الانتاج وحد أعلى على تكاليفه مع محاولة زيادة كمية الانتاج الى أكبر درجة ممكنة •

وفى المجتمع الاشتراكى يثار تساؤل هام حول الربح بوصفه هدفا

---

(١) محمد ابراهيم دسوقى ، أهداف المنظمة ، من الأوراق الفنية للمعهد القـومى للادارة العليا ، ١٩٦٦ •

المنظمة . ويعرض دسوقي الموقف بالصورة التالية : تحرص الدولة فى المجتمع الاشتراكى على أن تتبنى وحدات الانتاج أهداف المجتمع وأهمها الارتفاع بالدخل القومى وتذويب الفوارق بين الطبقات . وبما أن الدخل القومى للدولة هو مجموع القيمة المضافة ( أى قيمة الانتاج النهائى لها مطروحا منها قيمة مستلزمات الانتاج ، أى قيمة المواد والخدمات المشتراة ، والقيمة المضافة من ناحية أخرى عبارة عن الربح مضافا اليه الأجور والضرائب المختلفة ) لجميع الوحدات الانتاجية ، فان الهدف المباشر للشركة يجب أن يكون زيادة القيمة المضافة لها الى أقصى درجة ممكنة . الا أن قصر الاهتمام على القيمة المضافة دون الربح قد يؤدى بالمنظمة الى عدم وضع الرقابة الكافية على الأجور التى ترتفع على حساب الأرباح ، وبذا تضعف قدرة الشركة على الاستثمار ، وبالتالى على زيادة القيمة المضافة فى الفترات المقبلة ، وهذه بلا شك نظرة قصيرة المدى . ويقترح البعض اعتبار معيار الربح هدفا يستخدم لتقييم الأداء بعد استبعاد الآثار المترتبة على القرارات المركزية التى تتعلق بموضوعات مثل تحديد الأسعار وكميات وأنواع الانتاج ، بينما يقترح البعض الآخر استخدام الربح معيارا للأداء ، واعطاء مزيد من الحريات لوحدات الانتاج فى اتخاذ القرارات التى تؤثر على مستوى الربح .

والاستراتيجية هى المنهج الذى يتبع من بين مناهج بديلة متوفرة ، لتحقيق الأهداف وذلك فى ضوء فلسفة ، وعن طريق تفاصيل او أساليب عملية هى التكتيكات (*) . وقد يكون اختيار الاستراتيجية فى ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة . والاستراتيجية هى أحد مسارات التخطيط ، أى أن التخطيط أشمل من الاستراتيجية ، والتخطيط هو مجموعة العمليات المستمرة اللازمة لاتخاذ القرارات التنفيذية المتعلقة باستخدام الموارد والامكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف بالطريقة المثلى فى المستقبل . وهو يتناول أكثر من اتخاذ قرار ، فهو ينتقل من مجرد التنبؤ بالأحداث الى تصور طرق تحقيق الأهداف . وتترجم الاستراتيجيات الى برامج وخطط مرحلية ومشروعات وخدمات .

واذا كانت الايديولوجية هى الاطار المرجعى الذى يعمل فى ظله المدير ، والذى فى ضوئه تتخذ القرارات فيما يتصل بالسياسات وترتيب الأولويات ، وتخصيص المصادر او طرق مواجهة المشكلات ومطالب المجتمع ، فان المدير يستطيع دائما أن يؤثر فى نوع القرار المتخذ ، عن

---

(★) نبيل على شعث . الاستراتيجية ، والادارة العليا سلسلة دراسات المعهد القومى للادارة العليا ، رقم ٢٩ ، ١٩٦٧ .

أكثر من طريق : تقديم البدائل كلها أو بعضــها ، اعداد المعلومات كلها او بعضها ، صحيحة أو محرفة ، الخ · ويتضح مما سبق الأهمية القصوى للتدريب على اتخاذ القرارات بالصورة العلمية ، وبخاصة فى مواقف عدم التأكد · وقد يختلف علماء السلوك الى حد ما عن علماء الاقتصاد فى اهتمامهم بنظرية اتخاذ القرار · كما أن هناك بعض الفروق من حيث المنهج كانت تقوم فى الغالب بين الاقتصاديين والسلوكيين · فالنظرية الاقتصــادية معيارية فى منهجها ، أى أنها تهتم بما ينبغى أن يكون ، وتفترض أنــه اذا توفرت ظروف معينة ، فانه ، يمــكن التنبؤ بنتيجة معينة · وعلى هــذا الأساس ، فهى تسـعى الى التعريف بكيف يرشد القرار الأمثل · أما النظرية السلوكية ، فهى وصفية فى منهجها ، أى تهتم بما هو واقع فعلا ، وهى تسعى الى تحديد الأسس التى يهتدى بها فى اتخاذ القرار فى ضوء نموذج يمثل السلوك الفعلى فى اتخاذ القرار · ولنوضح ما سبق بمثال ، اذا كنا نناقش موضوع : كيف نغير الطريقة التى يتبعها المدير فى اتخاذ القرار ، فاننا طبقا للمنهج المعيارى ، نقدم أسسا وقواعد لتحديد أحسن طرق ووسائل اتخاذ القرار ، وقد تعنى كلمة « أحسن » الكثير من الاشــياء : أسهل ، أكثر مجلبة للربح ، أقل تعرضا للمخاطر ، أقل اثارة للاضطراب ، أكثر فعالية ، أيسر وقعا ، أكثر انسانية ، أو أكثر اتساقا مع قواعد الأخلاق ، الخ · أى أن الاهتمام هو بما يجب القيام به · وليس بفهم ما يقع حين نقوم بالعمل · أما المنهج الوصفى ، فهو لا يؤدى الى قواعد معيارية ، ولكنه يؤدى بدلا من ذلك الى فهم أكمل للطريق الذى يسلكه المدير فعلا فى الوقت الحاضر لاتخاذ القرار ·

وتفترض النظرية الاقتصادية التقليدية فى ضوء المنهج المعيارى أن الانسان عقلانى أو رشـــيد ، وأنه تتوفر لديه المعلومات الكاملة وأنه يتخذ القرار بحيث يحقق أقصى حد من المنفعة · الا أن النظرية السلوكية توضح أن العوامل الذاتيــة قد تتدخل فى اتخاذ القرار بحيث يسعى الى اشباع حاجات شخصية شعورية أو لا شعورية ، مثل تأكيد الذات أو السعى وراء السلطان ، وأنه يندر أن تتاح كل المعلومات ، وأن هــذه المعلومات قد تتعرض لعمليات ادراك انتقائى أو تحريف ، وأنه يندر أن تستعرض كل البدائل · والخلاصة أن الانسان لا يبحث عن البديل الأمثل optimizing ، ولكنه يبحث عن البديل الأكثر اشباعا ·

واذا كان اتخاذ القرار أمرا يسيرا أو روتينيا فى ظروف التأكد ، فانه ليس كذلك فى ظروف المخاطرة وفى ظروف عــدم التأكد · ففى الحالة الأولى تكون كل البدائل وعواقبها معروفة · وفى ظروف المخاطرة ،

يعرف عن يقين كل البدائل المتاحة ، ولكن واحدا منها على الاقل يؤدى الى عواقب احتمالية أكثر من أن تكون عواقب يقينية ، وذلك رغم معرفة درجة احتمال حدوث عواقب كل بديل · وفى اتخاذ القرار فى مواقف المخاطرة ، يراعى تحقيق أقصى حد من المنفعة فى ضوء الاحتمالات ، وفى ضوء التفضيل النسبى لكل عاقبة محتملة · وفى مواقف عدم التأكد ، لا تعرف درجة احتمال وقوع العواقب المعينة · رغم معرفة البدائل وما يحتمل أن يؤدى اليه كل منها · ولذلك ، فان اتخاذ القرار يعين أن ينسب الاحتمالات والمنفعة للعواقب ، على ضوء التجربة ، أو المنطق ، أو الحدس · الا أن هذه يصعب الاطمئنان اليها · ولذلك فانه يستعان بنظرية المباراة فى المواقف التى يقوم فيها تنافس ، ويتوقف اختيار البديل فيها على ما يفعله المنافس ، وقراره غير معروف · وتتدخل العوامل الشخصية فى اتخاذ القرار فى حالات عدم التأكد فى مواقف الصراع بخاصة . ومن هذه العوامل الاتجاه نحو المخاطرة · وقد أسهمت البحوث النفسية فى القاء الأضواء على هذا الاتجاه وما يرتبط به من متغيرات توصلوا الى اكتشافها باستخدام مختلف الأدوات والمقاييس الأمبيريقية · ومن هذه المتغيرات : الاستجابة المتطرفة ، التخمين فى الاختبارات . الاستعداد لادراج الموضوعات تحت فئة واحدة ، الاهتمام بالسرعة مقابل الدقة فى الاستجابة للاختبارات ، مقدار المعلومات التى يحرص الفرد على الحصول عليها للوصول الى قرار ، التفضيلات المهنية وخبرات الحياة ، الخ ويرتبط الاتجاه نحو المخاطرة بتقدير الاحتمالات ( وهو يعتمد على النظرية الاحصائية ) ، كما يتوقف على عوامل أخرى موقفية منها حجم رأس المال ، ونسبة المبلغ المراد استثماره ، وقدرة المنظمة على تحمل الخسائر وعواقبها ، والهدف الملح فى الوقت الحاضر ، والنظام الاقتصادى القائم ( عام مخطط ، خاص ، الخ ·· ) وقيم المجتمع فضلا عن الخصائص الشخصية ( مثل الشعور السيكولوجى بلذة المخاطرة ، والنزعة الى السلوك اللاعقلانى ، الخ · ) · وقد أسهم كل ذلك بدوره فى التوصل الى نظرية وصفية (*) ·

وحتى لا يضيع وقت الادارة العليا فى اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمسائل اليومية الروتينية ، وفى نفس الوقت لكى يتفادى الحاجة الى اتخاذ قرارات تحت ضغط الأزمات · فانه من الضرورى العمل على وضع نظام يكفل حصر المشكلات الهامة ذات الدلالة قبل أن تتجمع بصورة تنذر

---

(*) هدى بدران ، رسالة دكتوراه ( غير منشورة ) بعنوان :
The Community Organization Practitioner's Decision Making Behavior in Conflict Situations, Weslern Reserve University 1987.

بالخطر • ولتحقيق هـذا الغرض ، يتعين توفير المعلومات ذات الدلالة والخالية من التحيز والممثلة تمثيلا كافيا للموقف ، كما أنه من الضرورى تنظيم بناء الاتصال بالصورة التى تكفل توفير هذه المعلومات لمن يسهمون فى اتخاذ القرار • ومن الضرورى كذلك وصول هذه المعلومات فى الوقت المناسب : رصيد المخزون مثلا قبل أن ينفذ ، انتـاج اليوم ، مبيعات الأسبوع ، الخ •• وبعد ذلك يتعين ترتيب هذه المعلومات بحيث يتكون منها جدول أعمال بالموضوعات التى تتطلب اتخاذ القرارات • وفى البحث عن البدائل ، قد يفيد أن نتخلى قدر الامكان عن عاداتنا المكتسبة بفعل الخبرة السابقة ، حتى تزداد فرصة اكتشاف بدائل جديدة • فمثلا ، عندما تخلو وظيفة فى شركة ، قد يـكون من المفيد الاعلان عنها بدلا من البحث عن مرشح من بين العاملين فيهـــا ، فيزداد بذلك عدد البدائل المتاحة ، وكذلك ، من الضرورى أن يكون الاختيار فى ضوء معيـار أو معايير واضحة معروفة ومتفق عليها • فمثلا ، فى المفاضلة بين عدد من العروض المقدمة فى مناقصة ، يتعين قبل فتح مظاريفها تحديد اسس المفاضلة بينها •

ويمكن فى اختيار « البديل الأمثل » الاستعانة بنظرية الاحتمالات ، والاستنتاج الاحصائى ، والبرمجة الخطية ، ونظرية المباراة • ومؤدى هذه الأساليب هى أنه اذا قبلت الادارة القيود التى يجب أن يلتزم بها القرار كى يكون مقبولا ، واذا سلمت بصحة الافتراضات المتعلقة بطريقة العمل ، واذا توفرت المعلومات المتعلقة بالمتغيرات التى تحدد التوصيات ، فانه يمكن باستخدام هذه الأساليب وفى حدود هـذه القيود ، والافتراضات والمعلومات ضـمان التوصـــية بالقرار الأمثل ــ ولنضرب لذلك مثـالا باستخدام البرمجة الخطية فى مشكلة جدول زمنى للانتاج : اذا سلمت الادارة بأن الهدف هو خفض التكاليف الى أقل حد ممكن ، واذا قبلت افتراضات رياضية معينة ( مثل الافتراض بأن كل العلاقات بين المتغيرات يمكن اختزالها الى مجموعة من علاقات خطية ) واذا أعدت الادارة المعلومات المتعلقة بالطلبيات والأسعار ، وغيرها من البيانات التى ينطلبها النموذج فانه يمكن ضمان التوصل الى جدول انتاج أمثل فى هذا الموقف • وقد استخدمت البرمجة الخطية على نطاق واسع فى اتخاذ القرارات فى مجالات متنوعة ، وأدت الى نتائج أفضل من تلك التى نتوصـل اليها عن طريق الحدس والتخمين • ولكن البعض يعترض بأن هذه الأساليب لا تصلح لاتخاذ قرارات بشأن المشكلات التى لا يعرف مقدما بناؤها ومقتضياتها ، وبخاصة المشكلات غير المبرمجة وغير المألوفة ، والتى تتضمن مهام معقدة • ويغلب فى هذه الحالات أن ينزع المدير الى البحث عن عدد صغير جدا من

البدائل ، وأن يتخذ القرار المقبول أكثر من أن يكون القرار الأمثل ، وأن يحتكم الى معايير متعددة أكثر من أن يحتكم الى محك واحد مثل التكاليف فقط والربحية فقط ، وبعد اختيار البديل ، يترجم الى الأعمال التى تحقق الهدف المقصود وقد تشمل اتخاذ قرارات أخرى تتعلق بالتفاصيل الفرعية ، وتوضيح ما يترتب على القرار بالنسبة للعاملين الذين لم يشتركوا اشتراكا مباشرا فى اتخاذ القرار ، وذلك بقصد ازالة ما قد يعتريهم من قلق والحصول على تفهمهم وتعاونهم فى تنفيذه • ومن المفيد طلب مقترحات العاملين وأفكارهم قبل اتخاذ القرار • ثم يتعين بعد ذلك أن يقيم القرار فى ضوء ما كنا نتوقعه من نتائج وما اعددناه من مقاييس لقياسها وقت اتخاذ القرار • ومن المفيد أحيانا تجربة أكثر من منهج واحد على نطاق ضيق ( مثل اختبارات السوق فى السعر وفى التعبئة والتغليف ) قبل تعميم القرار على نطاق أوسع ، كما أنه قد يكون من الضرورى أحيانا اعادة التجربة أكثر من مرة وتجنب الشروح أكثر من اللازم ، والتنبيه الى الأخطاء بقدر ما نتنبه الى النجاحات • ومن الوسائل الحديثة للاختبار التجريبى للقرار ما أشرنا اليه فى فصل سابق من تمثيل للأدوار ومباريات ادارية واختبارات النماذج المصغرة • وتفيد هذه الأساليب بخاصة فى المواقف التى يتعذر اجراء تجارب واقعية فيها مثل أسعار الصلب أو الحرب الذرية ، الخ •• وفى ضوء ما أسلفنا من دراسات وتجارب ، يمكن القول بأن بناء المنظمة على أساس المشاركة هو المناخ المناسب للتوصل الى القرار الأمثل •

**المشاركة ودورها فى التغلب على مقاومة العاملين للتغيرات :**

الصناعة الحديثة فى تطوير مستمرة سواء فى الأساليب التكنولوجية المرتبطة بالعمليات الانتاجية أو فى الأساليب الادارية • ويترتب على هذا التطور الكثير مما قد يؤثر فى الانتاج كميا ونوعيا ، وفى علاقات العمل داخل المنظمة • ومن الناحية الأخرى ، فانه من الظواهر المألوفة النمو المتزايد فى حجم المنظمات ، وهو نمو له تأثيره المحتوم على الأفراد وعلى الوحدات الانتاجية • فالأفراد قد يواجهون مواقف جديدة تفرض عليهم أساليب فى العمل تختلف عن الأساليب السابقة ، وهى مواقف قد يترتب عليها القلق وعدم الشعور بالأمن ، وبالتالى فقد يستجيبون لها بالمقاومة اما بصورة فردية أو بصورة جماعية • وتتعدد العلامات الدالة على المقاومة ، ومنها : العدوان بمختلف مظاهر التعبير عنه لفظيا وبدنيا ، عدم الاكتراث أو اللامبالاة ، الاهمال والتسبب فى ارتفاع نسبة التلف والفاقد والتخريب ، والتخلف فى الانتاج • ومن هذه العلامات أيضا : التأخر والتغيب والتمارض ، وقد يكون الانقطاع عن العمل أو الاستقالة

عالية من علامات المقاومة وكذلك القلق والتوتر وارتفاع نسب الاصابة بمختلف الأمراض النفسية ـ البدنية ٠

أما علامات المقاومة الجماعية ، فهى بالاضافة الى العلامات السابقة قد تكون الحد من الانتاج أو التباطؤ فيه أو الاضراب ٠ وقد تقيم الجماعة لنفسها معيارا جماعيا يحدد الانتاج فى مستوى منخفض عن مستوى المنظمة وتوجه لكل من ينحرف عن هذا المعيار ضغوطا ترغمه على الانصياع ٠ ومن هذه العلامات أيضا كل مظاهر مقاومة الجديد والمستحدث فى عمليات الانتاج أو فى الأساليب الادارية ، سواء كانت هذه العلامات صريحة ظاهرة أو باطنة ولكنها تتبدى فى العجز عن تعلم الجديد ٠

الا أنه يجب مراعاة أن الأعراض السابقة لا تدل بالضرورة ودائما على المقاومة ، فقد تكون أحيانا مؤشرات لصعوبات أخرى فى المنظمة ، ولكن الأهم من ذلك التأكيد بأنها مجرد أعراض وليست أسبابا للمقاومة ٠ وقد نتخدع أحيانا فنظن أن المقاومة موجهة أساسا للتغيير التكنولوجى أو الادارى بينما ترجع فى واقع الأمر الى القلق فيما يتصل بعواقب هذا التغيير بالنسبة لهم بوصفهم أفرادا وبوصفهم جماعات عمل ٠ فيبدأ شعور الفرد بالأمن يضطرب ، وكذلك شعور جماعة العمل بالأمن فيما يتصل بقيمها ومعاييرها وأساليبها فى العمل والعلاقات بين أفرادها ، والجديد يحمل فى طياته عدم التأكد أو المخاطرة ٠٠٠ والفرد يكتسب الشعور بالأمن ، كما يؤكد مكانته عن طريق اتقانه لعمله واكتسابه مستوى من المهارة والكفاءة يتفق مع مستوى طموحه ٠ فاذا ما علم ـ وقد يكون ذلك عن طريق الاشاعات ـ باتجاه المنظمة الى تغيير أسلوب الانتاج أو أسلوب الادارة ، بدأ يقلق على ما حقق من مكانة وما يشعر به من أمن ٠ كما أن نمو المنظمة فى الحجم قد يصاحبه ازدياد قبضة العلاقات الرسمية التى تحرمه مما يشعر به من أمن فى الجماعة الصغيرة غير الرسمية ٠ وقد ينطبق ذلك على الرئيس والمرؤوس ٠ وعلى المدير والعامل بنفس القدر من الصدق ٠ فالمدير يفقد اتصاله الوثيق بالكثيرين نتيجة نمو المنظمة ، وتبدأ علاقاته تأخذ الطابع الرسمى ٠ كما أنه يبدأ فى القلق على مدى نجاحه فى ادخال التغييرات التكنولوجية والادارية ٠ وقد يضطر الى تفويض سلطاته مما يزيده قلقا وبخاصة ازاء التعدد فى المجالات الادارية من أفراد وتسويق وتمويل والانتاج ، الخ ٠

والمشاركة من الأساليب التى أوضحت البحوث قيمتها فى التغلب على مقاومة التغيير ، ويعنى ذلك عمليا ، اتخاذ الخطوات الضرورية لمساعدة عضو الجماعة على الشعور ، بأنه فعلا عضو فى جماعة ، كما يعنى ضرورة

تهيئة الفرصة له للقيام بدور فعال فيها . والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، وعلى العموم تهيئة وسائل اشباع حاجاته · وقد عرضنا فى فصل سابق لموضوع « قرار الجماعة » كما قدمنا بعض التجارب التى أجريت فى هذا الموضوع · وقبل أن نعرض لبرامج المشـاركة فى الادارة ، نقدم فيما يلى تجربة أجريت فى المجال الصناعى ·

**تجربة كوش وفرنش** : واجه هذان الباحثان ( الفصل ١٩ فى ١٧ ) المشكلات التى نشأت فى صناعة النسيج والملابس الجاهزة نتيجة التغيير فى طرق الانتاج ، وذلك فى مصنع الملابس الجاهزة التابع لمؤسسة هاروود فى ماريون بولاية فرجينيا فى الولايات المتحدة · وكان من أمثلة التغييرات المطلوبة من عمال الكى تعبئة كل ست بيجامات معا فى علبة واحدة بدلا من وضع كل بيجامة على قطعة من الكرتون · ولكن لوحظ أن الفترة التى يستغرقها العامل القديم فى تعلم الطريقة الجديدة ، كانت أطول من تلك التى يستغرقها العامل الجديد فى تعلم نفس الطريقة · وقد كان ذلك يحدث رغم عدم صدور أى شكوى من العامل القديم ، وعدم تعبيره عن أى رغبة فى اتباع الطريقة القديمة · كما أن دراسة الوقت والحركة لم تسفر عن وجود أى حركات باطلة مرتبطة بالطريقة القديمة ، كما يمكن أن نتوقع فى حالة الانتقال السلبى لأثر التدريب · وفضلا عن ذلك ، فان كلا من العمال الذين كانوا يتميزون ، وأولئك الذين لم يتميزوا بمهارة عالية قبل تغيير طريقة الانتاج ، تساووا فى بطء تعلمهم للطريقة الجديدة ، مما دل على ان العامل المسبب لم يرتبط ارتباطا بالمهارة فى العمل القديم · وقد كانت هناك أدلة على أن العمال ، قبل النقل ، تقبلوا المقطوعية التى حددتها الادارة ، وهى ٦٠ وحدة فى الساعة ، وأن هذه المقطوعية كانت هى الدالة على مستوى طموح الجماعة · ويفترض أن الجماعة بعد النقل ، قد احتفظت بهدفها هذا وهو الوصول بالانتاج الى مستوى ٦٠ وحدة فى الساعة ·

وقد حاول كوش ، وفرنش شرح مشكلات النقل هذه ، بتطبيق مفهوم ليفين عن الاتزان شبه الثابت · وقد وضح لهما أن المهارة لم تكن متغيرا هاما ، ولكن كف التعلم كان مرتبطا أساسا بعداوة للادارة لنقل العمال ، وفقدان للأمل فى الوصول الى المعدل المعيارى · ولكن الأهم من ذلك ، معيار جماعى شديد الفاعلية ، وخاصة فى الجماعات المتماسكة · والمفروض أن قوة الدافع الى الانتاج تزداد باقتراب الانتاج الحقيقى من ٦٠ وحدة ، الا أنه كانت تعترض الوصول الى هذا المستوى عوامل كثيرة منها : صعوبة العمل ، وصعوبة زيادة الوحدات فى المستويات العليا عنه فى المستويات المنخفضة · ويؤدى مثل هذا الاتزان فى حالات التوتر

الشديد نسبيا الى الاحباط ، ومن ثم الى عدوان فى مجال العمل · وترك له · وقد أسفر تحليل ترك العمل فى المصنع عن فروق ملحوظة بين المنحنيات فى كل من الجماعات التى تغيرت ، وتلك التى لم تتغير طرق انتاجها ، لا فى المعدل فقط ، ولكن فى شكل المنحنى أيضا · فالجماعة التى لم تتغير طرق الانتاج فيها ، بلغت الحد الأقصى فى معدل ترك العمل عند اقترابها من المعيار ـ حيث تبلغ القوى المضادة السابق الاشارة اليها حدها الأقصى · أما الجماعة المنقولة ، فلم يكن معدل ترك العمل فيها أعلى فقط ، بل ان منحنى التوزيع فيها كان ذا قمتين ، ويرتفع المنحنى بعد النقل مباشرة ، ثم الى درجة أعلى باقتراب الانتاج من المعيار · ولكن بعد تجاوز المعيار ( أى معيار الجماعة ) أظهرت كل من الجماعتين نقصا ملحوظا فى معدل ترك العمل · وقد افترض أن هـذه الفروق الملحوظة بين المعدلين ، وبين شكل المنحنيين ، ترجع الى الفروق بين الجماعتين من حيث عداوتهما للادارة نتيجة النقل وكذلك الى الفروق بين الجماعتين من حيث التماسك ·

والخلاصة ، أن الباحثين قد افترضا ـ تطبيقا لمفهوم ليفين عن الاتزان شبه الثابت quasi-stationery equilibrium أن الجماعة المنقولة تمثل اتزانا بين القوى فى مستوى منخفض · ويفسر هذا المستوى المنخفض فى ضـوء الاتزان بين ست قوى تعمل فى الموقف ، يسـهل تبينها ، وضبطها · أما القوى التى تعمل على الحد من الانتاج ، فهى : ( ١ ) صعوبة العمل · ( ٢ ) تجنب العناء · ( ٣ ) معيار الجماعة الذى يحدد الانتاج فى مستوى منخفض عن مستوى الشركة · وتضاد هذه القوى قوى ثلاث تعمل على زيادة الانتاج ، وهى : ( ١ ) هدف الانتاج المعيارى ( أى هدف الشركة ) · ( ٢ ) ضغوط الادارة عن طريق الاشراف ، ( ٣ ) المعيار الجماعى التنافسى · الا أن القوة الرئيسـية التى تعمـل على الحد من الانتاج هى المعيار الجماعى الذى ينشأ جزئيـا تعبيرا عن عدوان ضـد الادارة بسبب النقل ، وجزئيا ، أملا فى تغيير المعيار ·

وقد قسم الباحثان ـ بناء على هذه الافتراضات ـ العمال المنقولين الى جماعات ثلاث : ( أ ) جماعة ضابطة نقلت بالصورة المألوفة ، أى أن قسم الانتاج فى المصنع ، قام بتغيير طرق الانتاج ، وحدد معدلا جديدا أعلن للجماعة فى اجتماع عام وشرح شرحا كاملا ، وأخبر العمال بأن هذا التغيير ضرورى · (ب) جماعة تجريبية أولى ، اشترك ممثلون لها فى احداث التغيير ، وفى تحديد المعدل الجديد · (جـ) جماعتين تجريبيتين ثانية وثالثة ، اشترك كل أفرادها فى أحداث التغيير ، وفى تحديد المعدل

الجديد ، وقد ساعد على ذلك صغر عدد أفراد الجماعتين . وقد تعرضت كل الجماعات الأربع ( المجموعة الضابطة والمجموعات التجريبية الثلاث ) بعد ذلك الى نفس التغييرات فى طرق الانتاج · وقد أظهرت الجماعة الضابطة انخفاضا فى الانتاج بعد التغيير ، بينما استعادت الجماعتان التجريبيتان : الثانية والثالثة ، المستوى القديم بسرعة ، بل تجاوزتاه · أما الجماعة التجريبية الأولى ، فانها كانت وسطا بين الجماعة الضابطة ، والجماعتين الثانية والثالثة · وقد فسرت هذه النتائج على أن المشاركة فى احداث التغيير وفى تحديد مستوى الانتاج ، تقلل من القوى التى تهدف الى تخفيض المستوى تحت مستوى الشركة ، كما تقلل من العدوان ضد الادارة · فتتهيأ بذلك الفرصة للقوى التى تعمل على رفع الانتاج الى المستوى الذى يتحقق معه اتزان جديد ·

يتضح من هذه الدراسة أن المشاركة فى اتخاذ القرارات التى تتعلق بتغيير طرق الانتاج عامل أساسى فى الاقلال من عوامل الكف التى ترتبط عادة بالتغيير · وقد يكون تحليل كوش وفرنش للقوى المؤثرة فى الانتاج على أساس مفاهيم ليفين تحليلا مناسبا لمعالجة مثل هذه الظواهر · الا أنه لا تتضح من تلك الدراسة أسباب فاعلية هذه المشاركة ، أو كيفية تناولها بالشرح السيكولوجى · وقد حاول فرنش بعد ذلك اعادة التجربة فى شركة أخرى ، فوجد أن مقدار الشرح المقدم للعاملين ومقدار المشاركة المتاحة لهم يسهمان فى تكوين مشاعر طيبة نحو الادارة دون أن يؤثر بالضرورة فى المستوى الانتاجى ، ذلك ان العاملين يدركون جيدا الفرق بين دعوة صادقة للمشاركة وبين دعوة لحرد الكلام فى قرار سبق للادارة اتخاذه ·

ومهما يكن الأمر ، فان المشاركة أسلوب من أنجح الأساليب ، وأقواها أثرا ، وأوسعها استخداما فى تعديل سلوك الجماعة · وتبدو قوتها فى حل مشكلات العلاقات بين الادارة والعمال · كما تتمثل فى الكثير من المشروعات والخطط ، مثل : الادارة المشتركة ، المشاركة فى الأرباح · الخ ، ويبدو أن الزيادة فى الانتاج التى تؤدي اليها مثل هذه الخطط يمكن ارجاعها الى الآثار السيكولوجية المترتبة على المشاركة أكثر مما يمكن ارجاعها الى زيادة الدافع الناتج عن الحافز المالى · فالناس لا يعملون من أجل المال فقط ، أو لأنهم طموحون فقط ــ وذلك رغم أهمية المال والطموح ، ولكنهم يريدون أيضا النجاح فيما يعملون به ويسعون الى تقدير الآخرين لهم والى تقدير الذات · ويشير ذلك الى أن الدافعية ليست متغيرا فرديا ، والى أن قوتها ووجهتها تعتمدان على الموقف

الاجتماعي الذي تنشأ وتعمل فيه • ذلك أن العامل نتيجة للمشاركة ينظر الى نفسه ، والى عمله نظرة جديدة ، فتختفي بعض قيود الجماعة على الانتاج ، ويقوى الباعث لدى العامل لاقتراح التحسينات والتعديلات • وعن طريق المشاركة . يتحسن الاتصـــال • وتحسن الادارة ـ نتيجة لذلك ـ القيام بعملها ، كما يدرك العمال بصورة واقعية أهمية مختلف المشكلات والأساليب داخل المصنع • وأخيرا ، تتحقق عن طريق المشاركة الظاهرة المألوفة من تقبل الجماعة لاقتراحاتها لأنها تنشأ من جماعة العمل نفسها • ومن فوائد المشاركة تحسين الجودة والتوحد مع العمل وارتفاع مستوى تقدير الذات وشعور أكبر بالرضـــا عن العمل والتزام أكبر بالاهداف وتقبل أكبر للتغيير واتصال أحسن وشعور بضغوط أو اجهاد اقـل •

وقد تأكدت نتائج تجارب كوش وفرنش في مواقع أخرى مختلفة • ففي دراسة لادوارد فلايشمان ( في ٧٣ ص ٣٧٤ ) في مصنع للملابس سمح فيها للخياطين بمقدار أكبر من المشاركة . فلم تقتصر على تحديد معدل الانتاج ، ولكنها امتدت الى تخطيط تتابع عملياته والاجراءات الجديدة في العمل • وقد نفذ العمال القرارات المشتركة ، بل انهم حين اختلطوا بعمال من جماعات لم تشترك في القـرار ، ارتفع انتاج هولاء الأخيرين أيضا • ووجد في تجارب أخرى أن العمال يحددون لأنفسهم معدلات انتاج أعلى مما تحدده الادارة • وينسب اوشي ( ٦٩ ) في اطار نظرية «Z» المعجزة الاقتصادية في اليابان وارتفـاع الانتاجية فيهـا الى مشـاركة العاملين • ولكن دراســة قام بها فرنش مع باحثين نرويجيين في مصنع نرويجي أوضحت أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في موضوع يتعلق بتغيير الانتـاج ( التحول من العمل في أحذية الصيف الى أحذية الشتاء ) لم يسهم اسهاما دالا في الانتاج • وقد يرجع ذلك الى أنه كان قد سبق في هذا المصنع عقد اتفاقية بين الادارة وممثلي اتحاد العمال ، مما جعل هذا القرار غير ذي موضوع •

**نموذج تاننباوم وشميدت** : المشاركة هي في أساسها انشغال عقلي وانفعالي من قبل الاشخاص في مواقف جماعية تشجعهم على الاسهام في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في المسئولية عنها • أي أن المشاركة تعني قبل كل شيء انشغال الأنا وليس مجرد الانشغال بالعمـل ، وهي ليست مجرد الموافقة على أفكار يطرحها المدير ، ولكنها تبادل اجتماعي بين الناس ذو طريقين يستثمر كل الطاقات الخـلاقة لديهم ويستثير الدافعية عن طريق وضوح وفهم المسار نحو الهدف • والمشاركة لا تعني تخلي المدير عن مسئولياته أو سلطته ، ولكنهـا تعني المشــاركة في

استخدام السلطة لتقوية الدافع لدى العاملين للانشغال بشئون المنظمة.
ولكى تؤتى ثمارها يتعين توفير ظروف معينة يحددها دنير (٢٢ص ٤٠١) فيما يلى :

١ – توفر الوقت اللازم للمشاركة . فهى غير ملائمة للظروف والمواقف الطارئة ٠

٢ – أن تكون فوائد المشاركة أكبر من تكلفتها ، فليس من المفيد أن يقضى العاملون كل الوقت فى المشاركة على حساب أداء العمل ٠

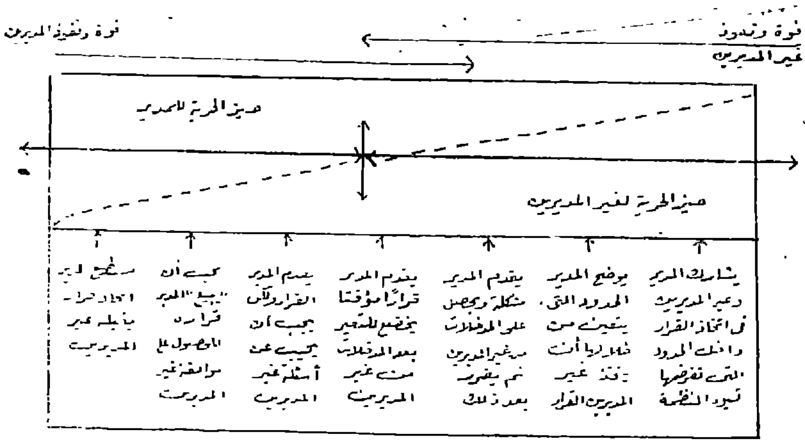
٣ – أن يكون موضوع المشاركة ملائما لبيئة العاملين والا اعتبروه عبئا ثقيلا ٠

٤ – أن يكون لدى المشاركين القــدرة والذكاء والمعــرفة اللازمة للمشاركة ٠

٥ – القدرة على تبادل الاتصال بين المشاركين والتحدث بلغة الآخر لكى يمكنهم تبادل الأفكار ٠

٦ – ألا يشعر المشاركون بالتهديد سواء كانوا مديرين أو عاملين ٠

٧ – أن تقتصر المشاركة على المجال المتاح للحرية فى العمل ، فلا يمكن لقسم أو ادارة مثلا الخروج على السياسات المقــررة للمنظمــة أو القوانين المرعية ٠٠ الخ ٠ وفى هذا المدى يمكن للمشاركة أن تتم فى أى منطقة على متصل يشمل النقاط التالية التى قدمهـــا تاننبـــاوم وشميدت ( ٩٧ ) فى مقالهما الكلاسيكى الذى نشر لأول مرة عام ١٩٥٨، ثم ظهر مقالهما المعدل عام ١٩٧٣ ٠




**السلوك الناتج للمدير – غير المديرين**

**الشكل رقم (٣٠ : ١ ) متصل سلوك المدير – غير المديرين**

**( نقلا جزئيا عن ٩٧ ، ص ٥ )**

ويلاحظ أن النمـوذج المعدل يسـتخدم كلمتى « المدير » و « غير المديرين » بدلا من « الرئيس » و « المرءوسين » تأكيدا للفروق الوظيفيه بدلا من الفروق الهيراركيـة · وكذلك يؤكد النموذج المعدل ( وهو ما لم يظهر فى الشكل رقم ١ ) فى ضوء نظرية النظم على الدور الهـام الذى تلعبه كل من بيئة المنظمة وبيئة المجتمع الذى تعمل فيـه المنظمة ، فى عملية اتخاذ القرار · وتشير الأسهم الى التأثير المتبادل المستمر بين النظم وبين الناس كما تحدد أنواع السلوك من جانب « المدير » و « غير المديرين» داخل كل حيز للحرية متاح لكل منهما · ويقرر تاننباوم وشميدت أن هذه التعديلات قد فرضتها التغيرات الايديولوجية والتكنولوجية والتغيرات فى واقع المجتمع والمنظمة من عام ١٩٥٨ الى عام ١٩٧٣ فى المجتمع الأمريكى الا أن النقطة الهامة فى كل من النموذجين القديم والجديد . هى أن الطراز الذى يفرضه التفاعل بين ثلاث قوى هى : (١) المدير : شخصيته ، خلفيته، تعليمه ، خبرته ، نظام القيم لديه ، درجة ثقته فى غير المديرين ؛ نزعاته القيادية وشـعوره بالأمن فى مواقف عدم التـأكد . (٢) خصـائص شخصيات غير المديرين وتوقعاتهم من المدير ومدى حاجتهم الى الاستقلال وتوحدهم مع أهداف المنظمة ومعارفهـم وخبراتهم الضرورية للتعامل مع المشكلة وتوقعهم المشاركة فى اتخاذ القرار للازم لحلهـا ، (٣) الموقف ، ويشمل نوع المنظمة وتقاليدها وقيمهـا التى تؤثر فى العاملين فيها · وتتمثل هذه القيم من خلال وصف الوظائف . والسـياسات المعلنة ، وتصريحات الادارة العليـا · ويشـمل الموقف كذلك أحجـام الوحدات العاملة فى المنظمة وتوزيعاتها الجغرافية ، الخ · ويذكر تاننباوم وشميدت أنه فى نموذجهما القديم ، كان المدير يصور على أنه الفاعل أو القـوة الرئيسية ، فهو الذى يبادىء ويحدد وظائف الجماعة ويتحمل المسئولية الخ ·· واذا كان للمرءوسين مدخلاتهم ، فان ذلك أمر يقرره المدير وحده، فهو الذى يعلن قراره أو يحاول « بيعه » للمرءوسين ، أو يتيح الفرصـة لهم للسؤال أو لاتخاذ قرار ، الخ ·· أما النموذج الجديد ، فهو يؤكد على التـوازن فى العلاقات بين المدير وغير المديرين فى أى وقت معين ، وهو توازن يتحقق عن طريق التفاعل المباشر أو غير المباشر بين الطرفين ، وكل منهما قد يكون قوة حاكمة فى بيئة المنظمة يسـهم فى تحديد حيز الحرية الكلية · والجماعة يمكن أن تعمل دون قائد فيشـارك كل أعضائها فى الوظائف القيادية ، كما أن الجماعة بوصفها وحدة يمكن أن تفوض لهـا السلطة وأن تتحمل المسئولية فى اطار السياق العام للمنظمة ·

ويحاول دافيز (٢٢ ص ١٥٧) تصنيف ست نقاط على متصل تاتنباوم وشميدت فى ضوء المصـطلحات الشـائعة على النحو التالى : (١) ادارة

أوتوقراطية : المدير يتخذ القرار ويعلنــه ، (٢) أوتوقراطية حانية أو محســنة : المدير يقدم قرارا قابلا للتغيير ، ويطلب أفكارا ويحـاول " بيع " القرار ، (٣) ادارة بالشورى : المدير يبحث عن افكار قبـل وتخاذ القرار ، (٤) ادارة مشاركة ( مثل لجان الانتاج ) : المدير يطلب من الجماعة تقديم توصيات قبل اتخاذ قرار ؛ (٥) ادارة ديموقراطية بالاجماع : المدير يقرر مع الجماعة على أساس أن لكل فرد صوتواحد ، (٦) ادارة دون ضوابط Free rein : المدير يطلب من الجماعة اتخاذ قرار · وقد أوضحت بعض البحوث الحديثة أن رضا الفرد عن الاجتماع وعن القرارات التى تتخذ فيه ، لا ترتبط بالضرورة بكمية مشاركته الظاهرة ، ولكنها ترتبط بالشعور بأن الفرصة متاحة أمامه للتعبير عما يريده ـ كما أنه من المهم التذكير بأن المناقشة وحدها لا تكفى ، ولن تكون مجدية الا اذا أدت الى اتفاق أو قرار أو فعل ، كما أن مســئولية الجماعة لا تتوقف عند حد اتخاذ القرار ، بل يجب أن تمتد الى تحديد المسئولية عن متابعة العمل، ومراجعته ، وتقويم التقدم نحو الأهداف المتفق عليها ·

## برامج الادارة المشاركة :

يعرض دافيز (٢٢) عددا من البرامج التى يركز كل منها على مجـال من مجالات المشاركة على النحو التالى :

### ١ ــ الادارة بالشورى :

وهى تعنى أن يتشاور المدير مع العاملين لتشجيعهم على التفكير فى القضايا والاسهام بأفكارهم قبل أن يتخذ قرارا · ولا يتطلب مثل هـذا البرنامج أى اجراءات رســمية ، ذلك أن المدير يستطيع أن يستشـير الأفراد أو الجماعات فى أى وقت وفى الموضوعات التى يراها ، الا أن المهم هو ايمانه بأن العاملين معه يمكن أن يقدموا أفكارا مفيدة · وتمتاز هذه البرامج بأنه يمكن لأى مدير اتباعهـــا دون أن تتأثر علاقات الســلطة ــ المسئولية ــ ويذكر دافيز أن احدى المنظمات استطاعت توفير عشــرة ملايين دولار سنويا نتيجة التشاور فى وسائل خفض التكلفة ·

### ٢ ــ الادارة الديموقراطية :

وهى تذهب الى أبعد مما تذهب اليه الادارة بالشورى ، فهى تحيل عددا من القرارات الأساسية الى جماعات العاملين للمناقشة الجماعيــة· ونظرا لأن لكل فرد صوتا ، فانه من الممكن أن تخرج القرارات عن نطاق

رغبات الادارة . ورغم أن الادارة تدع الجماعة تقرر ، الا انها قد تحتفظ بحق « الفيتو » اذا رأت أن القرارات لا تتسق مع حاجات المنظمة . وتصلح الادارة الديمقراطية أكثر ما تصلح للمنظمات الاجتماعية التطوعية أكثر مما تصلح للمنظمات التي يكون توجهها نحو هيراركية السلطة والعمل . وقد وجد في دراسة لاثنين وثلاثين فرعا لشركة توزيع كبرى أن الوحدات التى اتبعت منهج الادارة الديموقراطية لم تكن الاعلى أداء . ويبدو أنه فى مثل هذه الوحدات اهتم العاملون بمصالحهم ولم يتقبلوا اسهامات قادتهم .

٣ ـ لجان العمل أو لجان الانتاج :

وهى تشكل من العاملين والمديرين للنظر فى مشكلات العمل . وقد تفاوتت درجة نجاح مثل هذه اللجان من منظمة لأخرى ، ويبدو أن ذلك يتوقف على مدى مساندة الادارة المستمرة لها ، وأن يكون الموقف مما ييسر للعاملين ابداء أفكارهم بحيث تكون هذه الأفكار لها فعاليتها وقيمتها . وتشير الخبرات الى أن مثل هذه اللجان تكون لها قيمتها فى مجال الأمن الصناعى وبخاصة اذا كان أعضاؤها منتخبين ، واذا طبقت برنامجا جادا للحوافز .

٤ ـ برامج الاقتراحات :

وهو نظام رسمى لتشجيع العاملين على التقدم باقتراحاتهم لتحسين العمل . وتسجل هذه الاقتراحات عادة فى استمارات أو نماذج معدة لهذا الغرض . وتشير البحوث فى أمريكا الى أن ما يقرب من ٢٥٪ من هذه الاقتراحات تقبل ، ولكن النسبة تتراوح من منظمة لأخرى . وتعطى عادة مكافأة للاقتراح المقبول . وقد حصل طيار فى احدى شركات الطيران على ٥٠ر٨٥٠ دولارا لتقدمه باقتراح وفر على شركته ما يقرب من نصف مليون دولار من تكلفة الوقود فى العام الأول . ونظرا لأنه يغلب أن تقدم الاقتراحات مكتوبة ، فانه قد ينقصها الدافع الذى يمكن أن ينشأ اذا كان الاقتراح يقوم فى لقاء وجها ـ لوجه . وكذلك قد لا يعتقد بعض المديرين وبخاصة الفنيين منهم ، بأنه بامكانية العاملين من غير فئاتهم المهنية أن يتقدموا باقتراحات مفيدة . وكذلك قد يتردد البعض فى تقديم أفكار يعتقدون أن الآخرين قد يعترضون عليها .

٥ ـ لجان الادارة الوسطى :

وهى وسيلة لتحسين مشاركة المديرين تحت مستوى الادارة العليا ،

ويطلق عليها أحيانا الادارة المتعددة multiple management وهو مصطلح استخدمته شركة مكورميك للشاى وقد انبعت هذا الأسلوب فى الثلاثينيات ويقوم الأسلوب على تشكيل مجلس ادارة فى مستوى أقل من مستوى الادارة العليا توفر له كل المعلومات الضرورية ويقوم بدراسة الموضوعات دراسة دقيقة ويتقدم بأفكاره وتوصياته لى الادارة العليا . وتشير الخبرات الى ان هذا الاسلوب يسهم فى تنمية مهارات الادارة الوسطى . ويعد أفرادها للقيام بمهام الادارة العليا ويشجع تعاونهم وتقديم أفكار جديدة خلاقة .

## ٦ ـ الديموقراطية الصناعية :

ويقصد بها نظم المشاركة التى تنظمها القوانين الحكومية ، والتى بشارك بمقتضاها العاملون بنسبة معينة فى مجلس الادارة . ومن أمثلته الادارة الذاتية فى يوغوسلافيا والجزائر ، ونظام الأحكام المشتركة فى ألمانيا الاتحادية والنمسا ، وتعاونيات المنتجين فى فرنسا واسبانيا والمملكة المتحدة ، وكذلك تمثيل العاملين فى مجالس ادارة شركات القطاع العام فى جمهورية مصر العربية .

وبعد أن يوضح بلايتون (*) موقف كل من المديرين والعاملين من نظم المشاركة يقرر أن المشاركة ليست مجرد مد المشاركين بالمعلومات الكافية وفى صيغة سهلة الفهم ، وليست مجرد تدريب المشاركين لتمكينهم مثلا من فهم نظرية النظم فى الادارة أو كيفية تفسير الموازنة والتقارير المالية ، ولكنها أيضا تدريب لزيادة الشعور الذاتى بالكفاءة ، ومن ذلك التدريب على المهارات الاجتماعية المطلوبة للمساعدة على التغلب على العقبات التى تواجه الاتصال ، وهى العقبات التى تخلقها الفروق فى المكانة بين المشاركين نتيجة لاختلاف المستويات الوظيفية وتأثيرها على الاتصالات، والفروق فى المستويات التعليمية وتأثيرها فى القدرة على التعبير ، والفروق فى الخبرة فى ممارسة التأثير واستخدام السلطة ، ومن ثم فانه من المهم جدا تقوية الجوانب الذاتية فى كفاءة العاملين المشاركين . ولكن دافيز ( ٢٢ ، ص ١٦٨ ) يضيف أن هناك عوامل أخرى قد تحد من المشاركة ومنها ارتفاع مستويات التخصص التى تتطلبها التكنولوجيا الحديثة

---

(★) بلايتون ، بول ، بعض المشكلات القديمة والجديدة فى مشاركة العاملين فى صنع القرار ، ترجمة يوسف ميخائيل اسعد ، اليونسكو ، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية ( النسخة العربية ) ، القاهرة ، العدد ٥١ ، السنة الخامسة عشرة ، أبريل/يونيو ، ١٩٨٥ .

مما يصعب معه على بعض العاملين الاسهام في أمور السياسات ، رغم أنه يمكنهم الاسهام في الأمور الاجرائية · وقد تتكون لدى العاملين توقعات بضرورة استشارتهم في كل الأمور بصرف النظر عن قدرتهم على الاسهام فيها . فاذا لم يستشاروا بدت منهم ظواهر الضيق وعدم التعاون · ومن هذه الحدود أيضا ان بعض العاملين قد لا يرغبون في المشاركة ولن تتحقق فائدة كبيرة اذا هم أرغموا عليها ، والفرق بين ما يرغب فيه العامل من مشاركة ، وما يمارس منها فعلا ، يعطى مقياسا للاتفاق بينهما · وهناك ما يشير الى أنه فى حالات عدم الاتفاق بينهما فى أى من الاتجاهين ، يقل شعور الأفراد بالرضا · وكلما زاد التقارب بينهما زاد شعور الأفراد بالرضا · أى أن المشاركة ليست شيئا يعطى للجميع بأقدار متساوية ولكنها يتعين أن تتفق مع حاجاتهم ·

ومن ناحية أخرى تشير البحوث فى الخارج الى أن المشرفين يغلب أن يقاوموا الحد من سلطاتهم التقليدية · والمشاركة لا تتأتى عن طريق الاجراءات بصورة آلية ، بل تتأتى من موقف عقلى ومن ممارسات أصيلة · ويقرر دافيز أنه بالرغم من هذه الحدود ، الا أن المشاركة أثبتت فعاليتها فى بلاد وفى مواقف كثيرة ، وهى تضرب بجذور عميقة فى بعض الثقافات وتعلى من القيم الانسانية فى العمل · ولا زالت المشاركة هى الأسلوب الواعد لتغيير اجتماعى وانتاجى أكثر فعالية (*) ·

## التفاعل ونمط العلاقات فى المنظمة :

نشأت مشكلات التفاعل نتيجة تعقد البناء الاجتماعى فى التنظيم الصناعى · ونحن اذا أدركنا قوة الجماعة فى الحد من الانتاج ، واذا أدركنا أهمية العلاقات بين الجماعات ، شعرنا بالحاجة الشديدة الى التحليل التفصيلى لطريقة العمل داخل الجماعة نفسها ، أى تحليل عملية التفاعل · وكلما كبرت الجماعة وتفرعت عنها جماعات تكبر بدورها أيضا ، وكلما تعقدت العلاقات داخل هذه الجماعات وبينها ـ زادت حاجتنا الى فهم عملية الاتصال ، والى فهم العوامل المتصلة ببناء الجماعة ، والتى تسهل هذا الاتصال ، أو تحد منه · وقد درس فان زلست (١٠٥) تأثير اعادة تقسيم العمال طبقا للاختيارات السوسيومترية ، وذلك بين جماعات من عمال

---

(*) من الدراسات العربية المبكرة فى هذا المجال الدراسة التى تقدم بها عمرو عبد المجيد غنايم للحصول على درجة الدكتوراه ( كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ) وموضوعها : « مشاركة العاملين فى مجالس الادارة · دراسة ميدانية للتجربة العربية فى شركات القطاع العام مع دراسة مقارنة لتطبيق النظام بيوغسلافيا » ، ١٩٦٨ ·

البناء والنجارة • وقد كان رئيس العمال يقسمهم الى جماعات فى أول كل يوم • وقد استخدمت فى التجربة جماعة تجريبية قسم أفرادها تقسيما سوسيومتريا وجماعة ضابطة متكافئة معها • وقد وجد فى نهاية التجربة أن الجماعة التجريبية تميزت بصورة ملحوظة عن الجماعة الضابطة فى ازدياد الشعور بالرضا عن العمل ، وفى انخفاض التكاليف ، ونسبة ترك العمل • الا أنه وجد فى بعض الدراسات الأخرى ، أن أكثر العمال شعبية قد يكون أقلهم انتاجا • كما أن الجماعات التى تتساوى فى قوة الصداقة بين أفرادها ، قد تختلف اختلافا كبيرا فى مستويات انتاجها •

**تجربة تريست وبامفورث (٩٩)** : تعرض الباحثان للتغيرات التى حدثت فى الأساليب المتبعة فى مناجم الفحم نتيجة التقدم الهندسى ، والتى أدت الى مشكلات اجتماعية • فقد كان الفحم يستخرج بجماعات تتكون كل منها من اثنين من العمال يقومان بالعمل كاملا من تفكيك الفحم ، وجمعه ، وتحميله الى خارج المنجم • الا أنه وضعت بعد ذلك خطة أكثر كفاءة . ونقضى باستخدام جماعات كبيرة ( من ٤٠ الى ٥٠ فردا ) تتناوب العمل فيها فرق متخصصة ، ويفصل فيها زمنيا بين الوظائف ، ويؤكد فيها جانب التخصص فى العمل • وقد حدث فى هذا النظام الجديد الكثير من الاضطراب مثل الغياب ، والعدوان ، والحد من الانتاج ، الخ •• بدا أنها ترجع أساسا الى سلسلة من المشكلات الاجتماعية والنفسية ، ذلك أن جماعة العمل الكبيرة فى ظروف العمل بالمنجم ، حرمت الفرد من دوره فى الجماعة الأولية الصغيرة ، وأنقصت مرونة الجماعة فى مواجهة حقائق البيئة المتغيرة ، كما أن التخصص فى وظائف المناوبة ، خلف الكثير من الخصومات بين أفراد المناوبات المختلفة • ولم يكن هناك اتصال مباشر بينها ، بعكس النظام السابق الذى كان كان يقوم فيه فردان معا بكل الأعمال التى قسمت فى النظام الجديد بين المناوبات • ونظرا لأن كل عمل مناوبة يعتمد على عمل المناوبات الأخرى ، فان هذا التقسيم بين المناوبات كان داعيا الى الشقاق • وقد قام الباحثان بتحليل هذه المشكلة فى ضوء التوترات الناشئة فى بناء الجماعة ، كما حاولا علاجها عن طريق :

( أ ) تكوين جماعات صغيرة داخل المناوبات •

(ب) محاولة الاقلال من العزلة عن طريق تدريب كل عضو فى أكثر من عمل واحد لزيادة المرونة فى الدور •

(جـ) تعديل البناء الكلى للجماعة بحيث تتجاوب أنماط السلطة مع مطالب موقف العمل بصورة أكفأ •

**بناء الاتصال في المنظمة :** اذا كان من أهم وظائف الادارة اتخاذ القرارات ، فان هذه العملية تعتمد بدورها على بناء الاتصال فى المنظمة . ولقد أوضحنا في فصل سابق ، كيف يؤثر نمط الاتصال فى درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الانتاجية ، وفى أشعار أعضائها بالرضا . كما أوضحنا العلاقة بين نمط الاتصال وبين بناء القيادة فى المنظمة . ويمكن القول فى ضوء هذه الدراسات ان المشاركة فى المعلومات هي جوهر الاتصال الفعال فى المنظمة الديمقراطية ، بل ان الكلمة الانجليزية المقابلة لكلمة الاتصال وهى Communication تحمل فى طياتها هذا المعنى، اذ أنها مشتقة أصلا من كلمة communis وأوضحنا أيضا فى فصل آخر أن قرار الجماعة ، وهو الذى يعتمد على الاتصال والتفاعل المباشرين ، من أقوى الأساليب فى تعديل الاتجاهات وبخاصة فى التغلب على مقاومة التغيير فى أساليب الانتاج وعلاقات العمل .

والاتصال هو نقل المعلومات والفهم من شخص الى آخر . وقد يشمل النقل الأفكار أو الحقائق أو القيم . فهو قنطرة لنقل المعانى بين الناس بحيث يمكنهم المشاركة فى المعرفة وفى المشاعر وتجنب سوء الفهم ، ولذلك ، فان « السيمانطيقا » أو علم المعانى له دوره فى هذا المجال . وذلك لأن معظم الاتصالات تتم فى صورة رموز مثل الكلمات والصور والرسوم ، ولذلك يتعين اضفاء معنى عليها . والاتصال يتضمن دائما مرسلا ومتلقيا ، وهو ليس ما يقوله المرسل ، ولكنه ما يفهمه المتلقى . ولايمكن أن تقوم منظمة دون اتصال . ولن تكون هناك قيمة لأى أفكار ادارية الا اذا وصلت الى العاملين ، سواء كانت هذه الأفكار فى مجال التخطيط أو التنظيم أو التوظيف أو الاشراف والرقابة على الانتاج ، الخ .. وتتطلب عملية الاتصال لاتمامها ست خطوات سواء كانت عن طريق الكلام أو اشارات اليد أو غيرها ، وهذه الخطوات هى : (١) تكوين فكرة ، (٢) ترميز الفكرة encode أى وضع الفكرة فى صورة كلمات مناسبة أو رسوم أو غيرها من الرموز ، (٣) نقل الفكرة بالطريق المختار والقنوات المختارة وفى الوقت المناسب بحيث تقل معوقات الاتصال (٤) تلقى الرساله وبدونه تضيع الرسالة ، (٥) فك الرموز decode بحيث تفهم الرسالة كما قصدها المرسل . ولكن نظرا لأن ادراكات كل من المرسل والمتلقى قد تكون مختلفة ، فان من المحتمل ألا تفهم الرسالة كما قصدها المرسل تماما .. ومن الواضح أن الاتصال يصعب وصفه بالنجاح الا اذا فهم المتلقى الرسالة على نحو قريب مما قصده المرسل ، (٦) استخدام المتلقى للاتصال ، فقد يتجاهله أو يختزنه أو ينفذه أو يفعل شيئا آخر . وطبقا لما يسمى « القاعدة

الخمسية » (٢٢) فان المرسل يريد من المتلقى أن « يتلقى » الرسالة وأن « يفهمها » وأن « يتقبلها » وأن « يستخدمها » وأن « يقدم ارجاع أثر لها »٠ ورغم أن القبول وارجاع الأثر ليسا شرطين ضروريين لعملية الاتصال ، الا أنهما أساسيان لعلاقة عمل طويلة المدى فى المنظمة ٠ وهذا هو المقصود بالاتصال ذى الوجهتين ٠ وأحيانا تنشأ صعوبة فى الاتصال فى حالة حدوث « تنافر معرفى » أى تلقى معلومات لا تتسق مع نظام القيم لدى الشخص أو مع معلوماته ٠ وقد سبق أن ناقشنا هذا الموضوع ٠ وقد تقوم معوقات تحد من فهم الرسالة أو تشوه معناها أو تمنعها كلية أو تحذف أجزاء منها ، الخ ٠ وقد تكون هذه المعوقات ، (١) شخصية ، أى تنشأ من انفعالات وقيم انسانية أو نتيجة عادات استماع سيئة ٠ والانفعالات قد تعوق الاتصال وقد تتضمن تباعدا سيكولوجيا بين المرسل والمتلقى ، (٢) فيزيقية ، وهى تنشأ فى البيئة ، ومنها مثلا الصوت المفاجىء المزعج والمسافات بين الناس ومحاولات التشويش على الارسال الاذاعى ، الخ ٠ (٣) معوقات سيمانطيقية ، وهى تنشأ نتيجة الحدود التى تفرضها الرموز المستخدمة ، اذ قد تكون لها معانى مختلفة لدى مختلف الناس ٠ وقد يختار المعنى الخطأ ، فيؤدى ذلك الى اعاقة الاتصال ٠ ونحن نلجأ الى الاستنتاج بدلا من انتظار الحقائق ، الا أن الاستنتاج قد يكون خطأ ٠ و « الكلمة » هى الطريقة الأساسية للاتصال التى تستخدم فى العمل ، اذ يقدر أن العاملين يقضون أكثر من ٥٠٪ من وقتهم فى الاتصال عن طريق الكلمات ، ولكن الكلمة الواحدة قد يكون لها أكثر من معنى ٠ ويضرب دافيز لذلك مثلا بكلمة round ( مستدير ) فى اللغة الانجليزية٠ اذ أن لها ٧٩ معنى يختلف كل معنى عن الآخر ، ولكنا نحدد المعنى من السياق ٠ ولذلك يمكن القول بأن الاتصال الفعال يتركز حول الأفكار وليس حول الكلمات ٠ والنوع الثانى من الرموز فى الاتصال هو « الصور » وهى تشمل الخرائط والرسوم البيانية والأفلام والنماذج ذات البعد الثلاثى الخ ٠ وهى تستخدم لتوضيح الكلمات وبذلك تزداد فعاليتها ، ولذلك تسمى أحيانا « معينات بصرية » ٠ والنوع الثالث هو « الفعل » action أو « الاتصال غير اللفظى » ومنها هز اليد والابتسامة ، الخ ٠ ويلاحظ أن العجز عن الفعل هو أيضا طريقة هامة للاتصال ٠ فاذا عجز مدير عن تنفيذ ما وعد به أو عجز عن تقديم الثناء على موظف لحسن أدائه للعمل ، فان ذلك يكون أيضا نوعا من الاتصال ٠ والأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات ٠ ويمثل الفرق بين ما يقوله الشخص وما يفعله ، ثغرة فى مصداقية الاتصال وهى تؤدى الى فقدان الثقة فى الشخص ٠ ويتمثل جزء هام فى الاتصال غير اللفظى فى لغة

الجسم ، باستخدام الوجه واليدين وتلاقى العينين ، وحركة العين ، والابتسامة وتقطيب الجبين واللمس وطراز الجلسة فى المكتب ، ويمتاز هذا النوع من الاتصال بأنه يقدم فوريا ارجاع أثر متعدد القنوات ، مما يزيد من احتمالات فهمه على الوجه الصحيح ٠

ويتأثر الاتصال أيضا بالانقرائية readability أى الدرجة التى تكون بها المادة المسموعة أو المقروءة مفهومة ، وهى فكرة روج لها رودلف فلش ( فى ٢٢ ) فى كتاب له صدر عام ١٩٤٩ ٠ وقد صاغ معادلات ومقاييس لتقدير مستوى انقرائية المجلات والنشرات والأحاديث وغيرها من الاتصالات ، وهو ينصح باستخدام الكلمات والجمل البسيطة ، والكلمات المألوفة والرسوم التوضيحية والجمل والفقرات لقصيرة ، الخ ٠٠ الا أن البعض يعترض على مقاييس الانقرائية على أساس أنها قد تهبط باللغة الى مستويات خفيضة ٠ وللانصات دور هام فى عملية الاتصال ٠ فاذا كنا نسمع بأذاننا ، فاننا ننصت بعقولنا ٠ والفرد حين ينصت يمكنه أن يتخذ قرارا أحسن لأنه يكون مبنيا على مدخلات أدق ٠ كما أننا نوفر وقتا وجهدا ونظهر الاحترام لمن ننصت اليه ، وهو يبادلنا انصاتا بانصات ٠ ويمكن القول بأن الانصات نوع من نمذجة السلوك ٠ ويذكر دافيز (٢٢) أن العاملين يقضون حوالى ٣٠٪ من الوقت فى الانصات ، وأن نسبة ما يتذكره الفرد مما يقال له تبلغ بعد شهرين حوالى ٢٥٪ فقط ، ولذلك فان الانصات يكون فعالا لفهم أفكار عامة عن مشكلات عملية ولكنه أقل فعالية لتلقى واختزان تفاصيل كثيرة عن حقائق ٠ ولهذا السبب يعتمد على الكلمة المكتوبة ، واذا كان الشخص يمكنه أن يتحدث بمعدل يتراوح من ١٠٠ الى ٢٠٠ كلمة فى الدقيقة ، فان المخ يمكنه أن يشغل الكلمات بسرعة أكبر ، فيستطيع المنصت الجيد التأمل فيما يسمع كما يمكن للتدريب أن يزيد الفهم بنسبة ٢٥٪ أو أكثر ، ومما يزيد من فعالية الانصات ، أن يتوقف المنصت عن الكلام ، وأن يدع المتكلم يشعر بالحرية فى الكلام ، وأن يظهر له أنه يريد أن يستمع ، وأن يحاول التخلص مما يشتت الانتباه ، وأن يتعاطف مع المتكلم وألا يغضب وأن يستجيب بهدوء للنقد وأن يوجه أسئلة ٠ ونظرا لأن الاتصال هو نقطة الضعف فى الاتصال ذى الوجهتين فانه يتعين التدريب عليه ٠

**مستويات الاتصال فى الادارة :** وقد يكون بين المديرين من نفس المستوى ( اتصال أفقى ) أو قد يكون اتصالا بين مستويات ادارية مختلفة ، من أعلى الى اسفل أو من أسفل الى أعلى ٠ والاتصال بين المديرين أساسى

لاتخاذ قرارات سليمة ، اذ أنه يشكل مصدرا أساسيا للمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار يمس، عادة عددا كبيرا من العاملين ، أو قطاعا من الجمهور ٠ ويلاحظ أن الاتصال من أعلى الى أسفل أو من أسـفل الى أعلى يصاحبه عادة فقدان لنسبة من المعلومات ، كمـا أن الاتصـال الأفقى ليس من الضرورى أن يكون كتابيا أو رسميا ، ولكنه قد يتحقق بصورة غير رسمية خارج المكتب وفي اللجان والمؤتمرات ، بـل ان بعض المنظمـات تعقد اجتماعات اسبوعية لمناقشة مشاكل العمل المشتركة والمشاكل الخاصة ٠ ويشيع الاتصال من أعلى الى أسفل بنسبة أكبر من جانب المديرين الذين ينتمون الى النوع X أكثر مما يشيع بين المديرين من النوع Y ٠ كما أنه أكثر شيوعا فى المنظمات التى تستعين بآلات الاتصال من أجهزة صوتية مكلفة غالبا رغـم أنه لم تثبت جدواها ٠ ولكى تتحقق فاعليـة الاتصال ، يتعين توفر بعض الظروف منها ، (١) المام المدير بما يجرى لكى يتمكن من الاجابة عن الأسئلة التى توجه اليه ، والا فانه يمكن أن يفقد ثقة العاملين فيه (٢) أن يتسم المدير باتجـاه ايجابى نحو الاتصال فيؤمن بقيمته ويعمل على تحقيقه ، (٣) التخطيط للاتصال بحيث لايكون عشوائيا ، (٤) تنمية الثقة بين الادارة والعاملين ، (٥) الاستجابة لحاجات العاملين من حيث نوعية الاتصال المطلوب ، (٦) تقديم معلومات عن العمل وبخاصة اذا كان من النوع غير المألوف كأن يتعلق بمنتج جديد مثلا ، (٧) تقديم ارجاع أثر عن الأداء للعاملين ، (٨) تقديم معلومات حديثـة متجددة فى صورة نشرة أخبار فيحصل العاملون على الحقائق عن طريق القنوات الشرعية بدلا من الحصول عليها من مصـادر أخرى (٩) عدم اثقال العاملين بمعلومات أكثر من المطلوب كى يستطيعوا استيعابهـا ، (١٠) تقبل الاتصال ويتطلب ذلك بدوره توفر مصداقية لمصدر الاتصال والثقة فيه وادراك مصداقية الرسالة نفسها وتقبل هدف مصدر الاتصال ودافعـه ٠

**الاتصال الى أعلى** : لكى يحتفظ العاملون بارتفاع مستوى الروح المعنوية بينهم ، يتعين أن تتاح الفرصة أمامهم للاتصـال بالمستويات الادارية الأعلى ، وبخاصـة حين يزداد حجـم المنظمة ، فتزداد صعوبات الاتصال ويحس القدامى بأنهم معزولون ، وكذلك يساعد هذا الاتصال الادارة العليا على اتخاذ القرارات على أساس سليم ٠ وقد يواجه الاتصال الى أعلى صعوبات عديدة منها اقامة العراقيل أمامه حتى لا تصل الأخبار السيئة الى الادارة العليا ، ومنها التباطؤ الشديد فى الاتصال من مستوى الى المستوى الأعلى خوفا من الاعتراف بالفشل ، ومنها التحريف الذى يتعرض له نقل الرسالة ، وأخيرا انشغال الادارة العليـا بأمور أخرى

كثيرة قد تحول بينهـا وبين التنبه لمضمون الرســالة وما تنذر به . فاذا تجاوز عامل مستوى رئيسه المباشر أثار ذلك الضيق ، ولذلك يندر السماح بهذا التجاوز بغير اذن مسبق من الرئيس المباشر . ومن الضرورى أن تستجيب الادارة العليا للاتصال من المستويات الأســفل ، والا فقد العاملون الثقة بجدوى هذا الاتصال . كمـا أنه من الضرورى أن تحدد وأن تعلن سياسة المنظمة فى موضوع الاتصـــال . فمثلا ، يطلب من العاملين أن يعلموا رؤساءهم المباشرين بكل ما يتعلق بالأمور التى يكون المشرف مسئولا عنها أمام الادارة العليا ، بما فى ذلك أداء العاملين الذين يشرف عليهم ، وكذلك كل ما يحتمل أن يثير خـلافا داخل الوحـدة أو بينها وبين الوحدات الأخرى ، أو أى اقتراحات بالتغيير ، الخ ..

**ومن وسائل الاتصـال** : (١) اجتماعات العاملين مع ممثلى الإدارة العليا ، وفيها يشــجع العاملون على الحديث عن مشــكلات العمــل ومشكلاتهم ، (٢) سياسة الباب المفتوح . وعادة يشــجع العامل على الالتجاء أولا الى رئيسه المباشر ، فان لم تحل مشكلته أمكنه أن يلجأ الى الرئيس الأعلى . ولكن عوامل سيكولوجية واجتماعية قد تجعل العاملين يترددون فى ولوج الباب رغم أنه مفتوح . ذلك أن البعض لايحب أن ينفرد بالشكوى ، أو بالظهور بأن لديه مشاكل ، الخ ولذلك ، فان المدير قد يستخدم أحيانا ســياسة الباب المفتوح لكى يخفى تردده هو فى الاتصال بالعاملين . ومن الأفضل أن تتجه الادارة الى العاملين فى مواقع عملهم وأن تستمع اليهم أو قد ترتب لقـاءات اجتماعيـة لهذا الغرض ، (٣) خطابات وأسئلة العاملين ، ويجب أن يحيل المختص هذه الأسئلة ، دون ذكر أسماء أصحابها غالبا ـ الى المدير المعنى ، وأن يجاب عنها خلال مدة محددة ، وأن يرسل الرد للســائل على عنـوانه المنزلى . فاذا كان السؤال عاما أمكن نشره فىدورية المنظمة ، (٤) وسائل أخرى متنوعة تشمل ، المناسبات الاجتماعية ونظم الارشـــاد وصندوق الشــكاوى والاقتراحات ومسوح الشعور بالرضا عن العمل ، الخ ..

ونظرا للارتباط الوثيق بين بناء الاتصال وبناء القوة أو السلطة ، فانه يمكن توقع صدق ما أسفرت عنه البحوث من أنه اذا بدا المدير فى منظمة التعبير عن آرائه ، فان مدى الآراء يكون أضيق ، والحل الجماعى يكون أقل دقة مما اذا بدأ الأعضاء الأقل فى بنـــاء السلطة التعبير عن آرائهم ، وكذلك ، فان هناك صلة بين بنـــاء الاتصـــال وبين البنـــاء السوسيومترى أو نمط العلاقات الانفعاليـــة بين الأفراد فى المنظمـــة ، فالوصلات بينهم يمكن النظر اليها بوصفها اختيـــارات سوسيومترية . وقد يكون الاتصال من داخل المنظمة الى خارجها أو من الخارج الى الداخل .

ولنا أن نتوقع أنه كلما ازداد التطابق بين الاتصال الرسمى وغير الرسمى، كلما زادت فرص تحقيق التفاهم بين العاملين ، وبالتالى تعاونهم لتحقيق الهدف المشترك · ومما يؤسف له أن الكثير من الاجراءات الادارية تشجع الاتصال ذا الوجهة الواحدة مثل المنشـــورات والاعلانات على اللوحات أو الاذاعة الداخلية أو التعليمات ، الخ ·· وحتى فى أساليب الاتصال ذى الوجهتين ، كما يحدث فى اللجـان ، فانه كثيرا ما يحدد الاتصـال شعوريا أو لا شعوريا ، فيمنع أحيانا التحدث فى أمور معينة مثل نظام العلاوات والترقيات ·

**حجم المنظمة** : يرتبط حجم المنظمة وأحجام وحداتهـا بموضـوعى الاتصال والتفاعل · ويلخص آرجيل ( ٧ ، ص ١٩١ ) عددا من الدراسات تشير الى أن نسبة الغياب تزداد بازدياد حجم المنظمة وذلك بين عمـال مناجم الفحم والمصانع والمخازن ، كما أن معدل الحوادث يزداد بازدياد حجم المنجم · ويزداد الشعور بالرضا عن العمل فى المؤسسات بل وفى المدن الأصغر حجما وويبدو أن هذه النتائج تشـير الى التأثير الاجتماعى المرتبط بحجم الجماعة العاملة · ويستخدم مصطلح « مدى الضبط » أو « نطاق التمكن » span of control لمركز من المراكز للدلالة على عدد الناس المسئولين مباشرة أمام شاغل هذا المركز · وطبقا لآرجيل ( ٧ ، ص ١٩٢ ) فان معظم الاخصائيين يقدرون أن العدد المناسـب هو ٥ أو ٦ أو أقل من ذلك فى المستويات العليا · الا أن العدد المألوف فى الصناعة فى انجلترا هو ٨ أو ٩ ، وتشير بعض البحوث الى أن الانتاج يزداد عندما تنخفض نسبة العمال الى المشرفين فى مناجم الفحم الى ١٥ · والواقع أن مدى الادارة أو مدى الاشراف مثلا تفرضه عوامل منها حدود معرفه وطاقة ومهارات المدير وتعقد العمـل ومهـارات وقدرات العاملين وثبات العمليات واستقرارها فى الانتاج أو الخدمات وما تتطلبــه من تسلسل اعطاء الأوامر والتعليمات والاتصالات خارج المنظمة والمسافات الجغرافية بين الرئيس والمرءوسين · ويؤدى المدى الصغير الى ما يسمى « البنيـــان الطويل » بينما يؤدى المدى الكبير الى « البنيـان العريض » flat ولكل مزاياه ومســاوئه · فالأول يحقق قدرا أكبر من التنسيق والضبط لأن الرئيس يعمل مع أعداد أصغر مما يقل معه الصراع بين الأدوار ، الا أنه نظرا لطول خطوط الاتصالات ، فقد يساء تفسـير التعليمات · أما البنيان العريض ، فان خطوط الاتصال تكون أقصر ولكن يقل عدد الاتصالات المباشرة وجهـا لوجه مع كل فرد نتيجة كبر عدد المرءوسين · الا أن البحوث ( ٢٢ ص ٢٤٩ ) تشير الى أنه بينما يكون توجه العاملين فى النـوع الأول الطويل هو الى ارضـاء الرئيس ، فان

العاملين فى البنيان العريض يكونون أكثر شعورا بالرضا وأقل معاناة وأعلى انتاجا ما هو فى البنيان الطويل ٠

## التنظيم فى اطار السلوك التنظيمى

يعنى التنظيم فى لغة ديناميات الجماعة بناء القوة اذا كان المقصود هو علاقات السلطة ، ولكن دراسات ديناميات الجماعة أوضحت خطأ التركيز على هذا النوع الواحد من البناء ، فهناك البناء السوسيومترى ( نمط علاقات التجاذب والتنافر بين أعضاء التنظيم ) ، وبناء الاتصال ( من يتصل بمن ؟ ودرجة تكافؤ الفرص فى ملكية المعلومات ) وبنـــاء الحراك ( الفرص المتاحة للارتقاء من مركز وما يرتبط به من مكانة الى مركز أعلى ، الخ ٠ ) وقد أوضحت مناقشاتنا الســابقة لتاريخ علاقات العمل وبحوثه أن الاهتمام بدأ أول الأمل بالتركيز على العلاقة بين العمل والعامل ( المدخل التكنولوجى ) ، وهو الاهتمام الذى تمثــل فى حركة الادارة العلمية ودراسات الوقت والحركة وفى بحوث العمليات ، الخ ٠ وما ترتب عليها من تحديد لمواصفات الأعمال وطرق القيام بها ، ومعايير الكفاية فى الأداء ، واختيار وتدريب العاملين بحيث تحقق المواءمة بين العامل والعمل ٠

ويحدد تنظيم المنظمة بعامة العلاقات بين الناس والعمل والموارد بقصد تحقيق أهداف المنظمة ٠ وتستند النظرية الكلاسيكية فى التنظيم، وكذلك تستند اليها فى الأساس النظريات الحديثة الى عناصر رئيسية مثل : القوة والمسئولية وتوزيع العمل والتخصص والعلاقات المتبادلة بين الأجزاء ٠ ويحدد التنظيم القوى النسبية التى يتميز بها العاملون فى المنظمة وادراكاتهم لأدوارهم كما أنه يؤثر فى شعورهم بالرضا ٠

ويمــكن النظر الى التنظيم فى اطــار المدخل الادارى أو الوظيفى بطريقتين مختلفتين : الأولى بوصف أن التنظيم عملية بناء يدخل فيهـا عدد كبير من الوظائف والأقسام والادارات وأخيرا المنظمة ٠ والثانيــة بوصف أن التنظيم عملية تحليل تقسم فيها مجالات معينة من العمل الى مستويات تتمثل فى ادارات وأقسام لكل منها وظائف محددة ، ثم توكل هذه الوظائف الى أفراد معينين ٠ وهذه الطريقة الأخيرة هى الأكثر ملاءمة فى تنظيم جماعة عمل ، لأن نقطة البداية تكون فى العمل الكلى الذى يتعين أداءه ، وبذلك يتحقق التنظيم عن طريق توزيع العمل والتفويض ، ويلاحظ أن هذه العملية تشمل بدورها على عمليتين ، الأولى هى التوزيع الى مستويات تختلف فى رتبتها بشكل هرمى مثل الاختلاف فى الرتبة بين

رئيس مجلس الادارة والمشرف والعملية الثانية هي التوزيع الى أنواع مختلفة من الواجبات الوظيفية ، وذلك كما يتمثل في الفرق بين مشرف في مكتب ومشرف في ورشة أو خط انتاج • ويتم توزيع العمل أساسا عن طريق التفويض ، ويمكن اعتبار أن كل العاملين في منظمة مفوضون من قبل رئيسها للقيام بواجبات محددة ذات سلطات ومسئوليات محددة • ورغم أن بعض المديرين قد يترددون في التفويض خشية أن يكون ذلك اضعافا لسلطتهم أو نتيجة لعدم ثقتهم بقدرة مرءوسيهم ، الا أن التفويض هو الذي يمكن المدير من أن يمد نفوذه الى أبعد من حدود وقته وطاقته ومعرفته ، وبدونه لن تكون هناك ادارة • ويمكن النظر الى مدير القسم أو الادارة بوصفه « حلقة وصـل » بين قسمه أو ادارته وبين بقية المنظمة ، وذلك هو خير ضمان للتنظيم المنسق الهادف • ولا يعني تفويض المدير لبعض سلطاته التحرر من مسئولياته • والحقيقة أن التفويض يرتبط بنوعين من المسئولية • فمن تفوض اليه السلطة تكون مسئوليته اجرائية "operating" الا أن المسئولية « النهائية » ultimate هي مسئولية المدير الذي يفوض السلطة • وتحديد واجبات كل وظيفة يعني التخصص ، أي أن يتخصص كل فرد في عمل معين يدفع به الى آخر متخصص ليكمله ، ولولا هذا التخصص ما استطاعت الصناعة الحديثة أن تحقق ما حققته من وفرة في الانتاج • بل انه من سمات الدول المتقدمة • ولكن التخصص له أيضا ثمنه البشري ، ويصعب تحقيق نتائجه المستهدفة بغير اقامة علاقة انسانية طيبة وبغير تنسيق •

ويركز المدخل السلوكي (٥) على العلاقات بين الادارة والعاملين • وقد سبق أن عرضنا لصور عديدة من هذه العلاقات منها : مشاركة العاملين في الادارة ، وقرار الجماعة ، ومجالس الانتاج ، والقدر المناسب من اللامركزية • ونعني بالقدر المناسب تغيير البنيان التنظيمي بحيث يتعارض بأقل قدر ممكن مع حاجات من يحتلون مراكز هذا البناء ، أي تخفيض مراكز اتخاذ القرار ، وبخاصة بالنسبة للقرارات « غير المبرمجة » • وقد يقال أن اللامركزية تؤدي الى تكرار غير اقتصادي للتخصصات بصورة تضعف فعاليتها وتحرم الوحدات الأصغر من خدمات مركزة قوية • ولكن من ناحية أخرى ، قد لاتحقق المركزية هذه المزايا نتيجة نقص مستوى طرق جمع المعلومات • وقد يسهم انتشار النظم الآلية في جمع وتصنيف وتحليل البيانات في تذليل هذه الصعوبة •

---

(★) محمد كمال أبو هند ، التنظيم : عرض لبعض مداخله وأسسه ومعاييره • من الأوراق الفنية للمعهد القومي للادارة العليا ، ١٩٦٨ •

ومن الناحية الأخرى ، فان اللامركزية تحقق من الناحية السيكولوجية عددا من المزايا ، فهى تقصر وتبسط الاتصالات ، وتقلل من التباعد السيكولوجى بين الرئيس والمرءوس ، وتركز على التنافس بين الوحدات أكثر مما تركز على التنافس بين الأفراد • ويرى المدخل السلوكى أن الخطأ فى مفهوم « المسئولية بقدر السلطة » هو فى تصور امكان تقسيم العمل الى وحدات مستقلة تماما ، وأن الوحدة المعينة تتناسب مع الفرد المعين • وقد نشأت فكرة المسئولية الفردية عن أن التنظيم نابع من القمة الى أسفل ، وعن شعور القمة بضرورة الضبط والتحكم ، الا أنه بازدياد حجم المنظمات ، أصبح هذا الضبط صعبا ، وأصبح من الضرورى تفويض بعض السلطات الى المرءوسين • ومن هنا نشأ مفهوم تكافؤ المسئولية مع السلطة • وذلك فى حد ذاته يزيد من تحكم القمة نظرا لاعتماد كل مرءوس على الرئيس فى هذا النظام • كما أن التحديد الدقيق للجزء المعين من العمل للشخص المعين ييسر كشف الخطأ بسرعة وتوقيع العقاب بسرعة ويزيد ذلك بدوره من تحكم القمة • مثل هذا التنظيم منطقى ، الا أنه يفترض أن المنظمة تساوى مجموع المسئوليات الفردية ، وهذان الفرضان يعرضان مفهوم المسئولية فى الصناعة وادارة الأعمال الى الوقوع فى الأخطاء ومنها : (١) نتيجة الحاجة الى التخصص الدقيق وضرورة الالتجاء الى هذه التخصصات ، يصعب تطبيق مفهوم أن الكل يساوى مجموع أجزائه المستقلة تماما ، حيث يتحتم التفاعل بين هذه الأجزاء • فمثلا ، اذا كان للمدير ثلاثة نواب : للمشتروات وللانتاج وللمبيعات ، فانه يمكن أن نتصور العلاقات المتشابكة والمصاعب التى تقع اذا افترضنا الاستقلال التام لهذه الوحدات ، (٢) اذا طبقنا هذا المفهوم ، فاننا نشجع انشاء الامبراطوريات والانعزالية ، ومن ثم الصراع واحتمالات الاحتكاكات والاتهام بالتدخل ، (٣) تنشأ مشكلة تقييم الوحدات على أساس استقلال كل وحدة عن الأخرى ، بينما يتطلب واقع الأمر التفاعل بينها ، فقد يظن مدير قسم انتاج سلعة معينة مثلا أن سلعته لاتحظى بالاهتمام المناسب من جانب مدير المبيعات ، بينما يعتقد هذا الأخير أن مصلحة العمل تتطلب أن يتحكم فى طرق توزيع البائعين لأوقاتهم وجهودهم بين مختلف السلع • ومن ناحية أخرى ، يعتمد البائع فى ترقيته على مدير المبيعات ، وقد تتوفر لدى المدير كل السلطات ولكن تأثيره محدود جدا نتيجة عدم توفر المناخ التنظيمى المناسب • والسلطة فى نهاية الأمر ليست غاية فى حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف جماعية •

**البيروقراطية** : تنشأ ما تسمى حالة « البيروقراطية » حين تراعى

مراعاة جامدة الأبنية التنظيمية والقواعد والاجراءات • وهى تتمثل فى جهاز ادارى ضخم ومعقد يعمل فى اطار لاشخصى • فالمديرون والمشرفون فى الادارة الوسطى والدنيـــا يصبحون منفذين تنفيذا جامدا للقواعد والاجراءات أكثر من أن يكونوا مديرين • وهم يقضون معظم وقتهم فى استيفاء الأوراق والحصول على موافقات الرؤساء لحماية أنفســـهم • ولذلك يبطؤ معدل سير العمل ، ويخفت صوت الابتكارية .. والبيروقراطية تتميز بالتخصص والهيراركيـة الجامدة فى السـلطة ، وكثرة القواعد والضوابط المفصلة ، والاتجاهات اللاشخصية أو الشكلية والرسمية • الا أن البيروقراطيـة لها مزاياها مثل الاســـتقرار ووحدة التركيز على الأهداف وبخاصة فى المنظمـات الكبرى • ولكن حين يزداد الجمـود فى النظم ، يصبح الثمن السيكولوجى مرتفعا ، وتقل الفعالية ويزداد شعور العاملين بعدم الرضا والاغتراب •

والخلاصة ، أن النظرية الكلاسيكية فى التنظيم لها مزاياها ولهـا مساوئها ، ذلك أن البنيان التنظيمى يمكن أن يساند العاملين أو يقمعهم • فهو يقدم المساندة والتخصص والأمن والظروف المستقرة فى العمل ، الا أنه ضعيف فى تقديم المساندة السيكولوجيـــة • وتتجـه النظريات الحديثة الى الاستخدام الأقل للأبنية التنظيمية وللسلطة والى المرونة فى التنظيم حسب ظروف البيئة ، وحسب التطور فى القيم الاجتماعيـة • وتعطى النظريات الحديثة أهمية كبيرة للاتصـــالات الأفقية ولسلطة التصرف من جانب العامل فى موقع العمل • فاذا حدث خلل أو عطل فى آلة مثـلا ، يستطيع العامل التصرف فورا بدلا من الرجـوع الى المشرف الذى يرفع بدوره الى المهندس ثم الى مدير الانتـاج ، الخ •• وســـوف نعرض فيما يلى لنموذجين آخرين فى التنظيم قبل أن نبدأ مناقشـــة موضوع السلوك التنظيمى ونماذجه •

**تصميم التنظيم طبقا للموقف :** تتجه النظريات الحديثة فى التنظيم الى تصميمه طبقا لمتطلبات الموقف المعين • وفى هذا المجال يمكن المقارنة بين نوعين من التنظيم : (١) التنظيم التقليـدى الهيراركى أو ما يسمى الآلى mechanistic ، وهو يقوم على التخصص وتدرج مستويات الاشراف وتحديد جداول زمنية دقيقة للعمل وللمهام والأدوار وخطوط الاتصال • وهذا النوع من التنظيم أكثر ملاءمة وفعالية فى المواقف التى تتسم بالثبات والاستقرار وعدم التغير فى وسائل الانتـاج وطرقه ، وأسواقه ، والذى يفضل فيه العاملون الأعمال الروتينية والتوجيه من الآخرين ، ويخشون الغموض ، (٢) التنظيم العضوى organic • وهو أكثر مرونة وانفتاحا وأقل جمودا فى تحديد المهام والأدوار بحيث

يسمح للعاملين أن يتوافقوا مع مطالب الموقف ، وتتعدد فيه وجهات الاتصال وتتنوع ، ويكون في صورة معلومات ونصائح أكثر من أن يكون تعليمات وقرارات • وتكون السلطة ويكون التأثير في يد من يباشر العمل في موقع العمل ، ويقل تمركز اتخاذ القرارات بحيث تشارك فيه عدة مستويات وعدة تخصصات ، ويكون التنظيم أكثر انفتاحا على بيئته • وقد وجد الباحثون أن مثل هذا التنظيم يكون أكثر فعالية في المنظمات التى تنسم بتغير التكنولوجيا والسوق والذى لاتتحدد الأعمال فيه بوضوح في صورة روتين ، والذى يسعى فيه العاملون الى الشعور بالاستقلالية والانفتاح والتغيير ونجريب الطرق الجديدة ، الخ • بل ان تصميم التنظيم قد يتغير من قسم لآخر في نفس المنظمة • فمثلا ، قد يتلاءم التنظيم الآلى مع ادارة الانتاج ، بينما يتلاءم التنظيم العضوى مع ادارة البحوث • وقد وجدو ودوارد ( فى ٢٢ ، ص ٢٥٧ ) فى بحثه الذى شمل مائة منظمة فى بريطانيا أن المنظمات التى تسود فيها خطوط الانتاج الضخمة يكون فيها التنظيم الآلى أكثر فعالية ، بينما يكون التنظيم العضوى أكثر ملاءمة حيث يكون الانتاج على أساس وحدات صغيرة ، تنتج وحدة واحدة أو عددا صغيرا منها مثل عربات النقل أو الطائرات ، الخ وتلك التى يكون فيها الانتاج فى صورة مستمرة مثل معامل التكرير • وقد وجد وودوارد أن المدى الادارى أو الاشرافى كان ٤٩ عاملا فى خط الانتاج ، بينما كان ٢٣ فى انتاج الوحدات القليلة ، ١٣ فى الانتاج المستمر ، فاذا افترضنا أن خط الانتاج يمثل تكنولوجيا متوسطة ، بينما يمثل انتاج الوحدات القليلة تكنولوجيا متقدمة ، والانتاج المستمر تكنولوجيا خفيضة المستوى ، فانه يمكن تصور وجود علاقة خطية منحنية curvilinear بين التكنولوجيا والمدى الادارى أو الاشرافى ، وكذلك وجد لورنس ولورش فى أمريكا ( فى ٢٢ ) أن المنظمات الصناعية التى تعمل فى بيئة تتسم بالتغير فى التكنولوجيا وفى الأسواق ، نتطلب أقساما وادارات وأدوار مهنية عديدة وتخصصات متنوعة لتمكن المنظمة من الحصول على مدخلات متنوعة للتعامل مع التغيرات ، كما تتطلب تكاملا واتصالات أفقية وفرق عمل متنوعة التخصصات وتأكيدا على أهمية المرونة فى العمل ، أى ما يقرب من التنظيم العضوى وذلك بعكس المنظمات التى تعمل فى ظروف ثابتة من حيث بيئة التكنولوجيا والسوق ، فانها تتطلب تنظيما من النوع الآلى •

**التنظيم المصفوفى : matrix organization** • وفيه تنفذ بعض أنشطة المنظمة فى صورة مشروعات تتنافس للحصول على ما يلزمها من اخصائيين ومصادر • ويعين هؤلاء للمشروع طالما أن المشروع فى

حاجة اليهم ، ويعودون بعد انتهاء المشروع الى عملهم العادى أو يعينون فى مشروع آخر • ومن الممكن أن يعين أخصائى فى مشروعين أو أكثر لحين انتهائهما • ويعين مدير للمشروع ليدير كل جوانب نشاطه وليشرف على العاملين فيه • وقد تختلف الرتبة الادارية للعاملين فى المشروع علوا أو انخفاضا عن رتبتهم العادية فى المنظمة • وقد يتسبب عن هذا التصميم أو النمط التنظيمى ارتباك ، كما يترتب عليه تعدد الأدوار مما قد يؤدى الى الشعور بالاحباط وعدم الأمن • وهو يتطلب تنسيقا ورقابة • وتتطلب ادارة المشروع حساسية ومرونة وقدرة على الحصول على تعاون جهات عديدة ••و لكن رغم مساوىء هذا التنظيم ، فانه يطبق فى منظمات عديدة ، وذلك لأنه يركز المصادر على مشروع واحد يمكن تخطيطه لمواجهة تواريخ محددة • وهذا النمط أقدر على مواجهة الظروف المتغيرة ، كما أنه أكثر ديموقراطية ، فهو يعطى مكانة أعلى على أساس الخبرة والمعرفة وليس على أساس الرتبة • وهو يفتح المجال أمام من لديهم استعداد للمبادرة والخلق ، كما أنه يزيد الدافعية لأنه يركز مباشرة على هدف محدد ، ويحسن الاتصال المباشر ، ويقلل من تأثير الكف الناشىء عن التفاوت بين الرتب الوظيفية •

**التنظيم غير الرسمى :** يوجد فى كل منظمة تنظيم رسمى وتنظيم غير رسمى • وكل منهما ضرورى لعمل المنظمة ، لأن لكل منهما وظائفه • وقد نشأ الاهتمام بالتنظيم غير الرسمى نتيجة لدراسات ويسترن اليكترتك فى الثلاثينات ، والتى أوضحت أن هذا التنظيم جزء هام فى الموقف الكلى للعمل • والتنظيم غير الرسمى هو شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية لا يتطلب قيامها اذن أو موافقة من السلطات الرسمية ، ولكنها تنشأ تلقائيا نتيجة ارتباط الناس معا ، ويكون التأكيد فيها على الاشخاص وعلى العلاقات بينهم أى أنه تنظيم شخصى بعكس التنظيم الرسمى وهو مؤسسى ، أى يكون التركيز فيه على المواقع الرسمية والسلطة والمسئولية • والقوة فى التنظيم غير الرسمى مصدرها أعضاء الجماعة ، وليس المدير كما هو فى التنظيم الرسمى • ولذلك فانه لا يتبع التسلسل الرسمى ، كما أنه يتجاوز الأقسام ، وهو أقل ثباتا من التنظيم الرسمى لأنه يعتمد على عواطف الاشخاص المعرضة للتغير • وقد يكون للمدير بعض القوة غير الرسمية ، ولكن ليس من الضرورى أن تكون سلطته غير الرسمية أقوى من سلطة أى شخص آخر فى الجماعة • ويعنى ذلك أنه كثيرا ما يكون المدير والقائد غير الرسمى شخصين مختلفين فى جماعات العمل • وقد تقوم فى المنظمة الواحدة مئات الجماعات غير الرسمية • وقد يكون العامل عضوا فى أكثر من جماعة واحدة غير

رسمية ٠ ويغلب أن تكون القيادة الرسمية تخصصية تقوم لاسباب تختلف من قائد لآخر ٠ أما القائد غير الرسمى ، فقد يكون هو الاكبر سنا أو الأكفا او الأقدم ، أو هو الذى يحتل موقعا معينا فى العمل أو يتمتع بحرية الحركة أو بسمات شخصية معينة ، الخ ٠ ورغم وجود عدد كبير من القادة غير الرسميين فى المنظمة ، الا أنه يغلب أن يبرز واحد منهم تعلو مكانته فوق مكانات الآخرين ٠ والقادة غير الرسميين قد يكونون نواة طيبة لتفريخ قادة رسميين ، الا أنه قد يحدث أن يفشل قائد رسمى حين يحتل موقعا ادرايا قياديا ، فقد يخشى اتخاذ قرارات ، أو قد يسلك مسلكا محافظا لأنه لم يتعود تحمل مسئوليات عديدة فى مجالات متنوعة ويخشى الوقوع فى أخطاء ٠

وتقوم الجماعات غير الرسمية لتحقق وظائف هامة منها :

١ ـ المحافظة على القيم الثقافية وطراز الحياة فى الجماعة واستمراريتها ٠

٢ ـ امداد الأعضاء بالاشباع الاجتماعى والتقدير والمكانة وفرص الارتباط بالآخرين ٠

٣ ـ توفير قنوات الاتصال بين الأعضاء ٠

٤ ـ الضبط الاجتماعى سواء كان موجها داخليا الى الأعضاء للانصياع لمعايير الجماعة أو خارجيا نحو الادارة والنقابة والجماعات غير الرسمية الأخرى ٠

وللجماعات غير الرسمية مشاكلها وفوائدها ومنها :

١ ـ النزعة الى الابقاء على القديم ومقاومة التغيير ٠

٢ ـ صراع الأدوار مثلا بين مطالب العمل ومطالب قضاء الوقت مع أعضاء الجماعة ٠

٣ ـ تداول الاشاعات ٠

٤ ـ فرض الانصياع لمعايير الجماعة مثل الدعوة الى اضراب أو اعتصام ، الخ ٠٠ ومن الناحية الاخرى ، فانه اذا تعاون التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمى ، كان لذلك فوائد منها : دعم الاستقرار فى مناخ العمل ، تخفيف العبء عن التنظيم الرسمى ، بل ان التنظيم غير الرسمى قد يقوم أحيانا ببعض أعمال الادارة ٠ ويشيع التنظيم غير الرسمى بين العاملين الشعور بالانتماء وييسر سبل الاتصال بينهم ، وهو صمام أمن للتنفيس عن مشاعر الاحباط بينهم ، كما أنه يدعو الادارة الى الحذر والتدبر قبل اصدار قراراتها ٠ ومن الأدوات التى يشيع

استخدامها للكشف عن التنظيمات غير الرسمية ، الأساليب السوسيومترية ٠

والغالب أن يكون جزء كبير من كل أنواع الانصال غير الرسمى "grape vine" (*) ( ٢٢ ، ص ٣٣٠ ) صحيحا ، ولكنه قد يكون أيضا ناقصا ٠ وقد يشوه جزء ناقص أو غير صحيح الاتصال كلية ٠ وهو عادة ينتقل من شخص لآخر الى أن يتوقف أو يندثر ٠ وهذا النوع من الاتصال يغلب أن يكون نتيجة للموقف أكثر ما هو نتيجة للأشخاص ٠ ويعنى ذلك أنه اذا توفرت ظروف معينة ، فان أى شخص قد يكون ناقلا فى عملية الاتصال غير الرسمى ، ومن هذه الظروف : الاثارة وعدم الشعور بالأمن مثل التفكير فى فصل عدد من العاملين نتيجة ادخال نظام الكمبيوتر ٠ ولذلك يتعين فى مثل هذه الحالات على الادارة أن تحرص على تقديم المعلومات الصحيحة ٠ ويشتد نشاط الاتصال غير الرسمى حين تمس مصالح أو مكانات الاصدقاء والزملاء ، وبخاصة فى المراحل الاولى من انتشار المعلومة ٠ ولذلك يتعين دائما التبكير بتقديمها فى الاطار الصحيح ٠ وينشط فى عملية الاتصال غير الرسمى أكثر من غيرهم ، الأفراد الذين تؤهلهم مواقعهم لذلك مثل شاغلى وظائف السكرتارية ٠ وقد يكون للسمات الشخصية بعض التأثير مثل ميل الفرد الى كثرة الكلام واهتمامه بما يحدث فى المنظمة أو امتلاكه لقدرات اتصالية ، ولم تسفر البحوث عن وجود فروق جنسية دالة فى هذا المجال ٠ ومن فوائد الاتصال غير الرسمى أنه يقدم للأدارة من ناحية معلومات عن العاملين وأعمالهم عن طريق ارجاع الأثر ، كما أنه يفسر للعاملين من ناحية أخرى تصرفات الادارة وبلغتهم المفهومة لديهم ٠ وقد تجد الادارة أحيانا أنه من المفيد ادخال ما لا تستطيع اعلانه فى شبكة الاتصال غير الرسمى ٠وكثيرا ما يسمع القول « لا تحدث المدير اليوم عن علاوة » ٠ وهو اتصال بالغ السرعة فى انتشاره ٠ وقد وجد فى بحث بين موظفى الحكومة الكندية أن ٣٢٪ من المهندسين الحكوميين سمعوا بخبر نقلهم أول ما سمعوا عن طريق الاتصال غير الرسمى ٠ ويحاول المدير أن يتبين قنوات وقادة الاتصال غير الرسمى ليعمل على ترجيح فوائده على مضاره ، فيقلل من قلق العاملين ، وليغذى الشبكة بمعلومات ايجابية فى الوقت المناسب

---

(*) أصل الكلمة هو أنه فى الحرب الأهلية الأمريكية كانت أسلاك الاتصال تمتد عبر الشبكات التى تمتد عبر سيقان وأوراق العنب ، فاذا ما حدث اضطراب فى الاتصالات ، نسب ذلك الى انتشار الأسلاك على سيقان وأوراق العنب ، ولعل كلمة « أقاويل » أو « أخبار غير رسمية » هى أقرب الكلمات العربية الى هذا المعنى ٠ وهى تختلف عن « الاشاعات » ٠ ( ٢٢ ، ص ٣٣٥ ) ٠

بدلا من أن يتجاهلها • وهو على كل حال يفيد منها فى معرفة الثغرات فى بناء الاتصال الرسمى وفى معرفة ما يهم العـــاملين وما يزعجهم فى مختلف الأقسام •

وقد سبق أن عرضنا لموضوع الاشاعات ، ولكن من المهم توضيح الفرق بينها وبين الاتصال غير الرسمى ورغم آن الاشاعة مصطلح يستخدم أحيانا بوصفه مرادفا للاتصال غير الرسمى ، الا أن هنـاك فـرقا بـين المصطلحين • فالاشاعة هى اتصال غير رسمى يتم دون الحاجة الى تقديم دليل ، أى أنها الجزء غير الثابت بالبرهان أو هى الجزء غير الحقيقى فى الاتصال غير الرسمى ، رغم آن هذا الجزء قد يكون صحيحا بالصدفة ، ولكنه يكون بعامة غير صحيح ، كما يفترض أنه غير مرغوب فيه • ولكى تقاوم الاشاعات ، يجب تزويد الناس بالمعلومات الضرورية واشـعارهم بالأمن والمشاركة ، وليس من المفيد محاربة كل اشاعة ، فمعظمها سوف يندثر تلقائيا وهو غير ضار • ولكن اذا كانت الاشاعة خطيرة ، تعين العمل على محاربتها • فقد لوحظ مثلا آن اشاعة عن فصل عاملين ينتج عنهـا غالبا تخلف الانتاجيـة رغم أن العمـل قد يبدو ظاهريا طبيعيا • ومن المهم أيضا اعلان الحقائق فى أسرع وقت ممكن لأن كل خطوة سوف تفسر لاثبـات صـحة الاشـاعة حتى اذا لم يكن لها صلة بهـا • فمثلا ، اذا سرت اشاعة عن نقل مقر المنظمة ، فان نقل منضدة سوف يفسر على أنه تأكيد للاشاعة • ومن المهم اعطاء الحقائق مباشرة دون آن تذكر الاشاعة أولا ، لأن تكرارها قد يكون الشىء الذى يسمعه الأفراد ، وليس الحقائق التى تنفيها • كما أن اعلان الحقائق يجب أن يـكون بواسطة مصـدر موثوق به • وقد يستعان بالتنظيم الرسمى وبنقابات العاملين وبخاصة اذا كانت الاشاعة ترتبط بصراع بين الادارة والعاملين • ومن المهم دائما أن تستمع الادارة للاشاعات وأن تحاول فهم أسباب انتشارها ، والرسالة التى تحاول نقلها •

## اتخاذ القرار : رؤية بيتر دروكر

يرى بيتر دروكر (٢٤) أن الادارة هى دائما عملية اتخاذ قرار ، ولكنه يعيب على الادارة أنها تركز غالبا اهتمامها فى هذه العملية عـلى البحث عن الاجابة الصحيحة بدلا من البحث عن السؤال الصحيح • وهو يرى أن حل المشكلة يغلب أن يسـود فى القرارات الروتينية التكتيكية التى تعرف فيها ظروف الموقف ومطالب الاجابة المقبولة ، ولا يتجـــاوز الأمر فيها المفاضلة بين عدد من البدائل الواضحة • أما القرارات الهامه فهى القرارات الاستراتيجية التى تتضمن اما الكشف عن ماهية الموقف

او تغييره ، وما يجب أن تكون عليه · وتشمل القرارات الاستراتيجيه كل القرارات المتعلقة بالأهداف ووسائل تحقيقها والانتاجية ورأس المال والتنظيم · الا أن معظم القرارات التي تعتبر قرارات اجرائية هي أيضـا استراتيجية في طبيعتها ، ومنها مثلا : توزيع منافذ البيع ، أو تدريب موظفي المبيعات ، وتصميمات المباني وجرد المواد الخـام والصـيانة الوقائية ، الخ · ويرى دروكر ان القرارات الاستراتيجيـة لا يجب أن تتخذ من خلال اسلوب حل المشكلة ، فليس أخطر في تقديره من اجابة صحيحة لسؤال خطأ ، بل ان الاجابة الصحيحة ليست كافية ، وأهـم منها وأصعب هو تقرير مسار فعل فعال · وكم من اجابات صحيحة كان مصيرها الحفظ في الملفات ، أو لم تنفذ من قبل المسئولين عن التنفيذ · ولذلك يؤكد دروكر أن الوقت الأكبر في عملية اتخاذ القرار يجب أن يوجه الى مرحلة تعريف المشكلة وتحليلها والتوصل الى حلول بديلة ، وأن يوجه وقت أقل بقليل الى البحث عن الحل الصحيح ، وأن أي وقت يصرف في محاولة بيع القرار للآخرين بعد التوصل اليه يعد وقتا ضائعا ·

ويتم اتخاذ القرار على خمس مراحل هي تعريف المشكلة ، تحليـل المشكلة ، ايجاد حلول بديلة ، تقرير الحل الأفضل ، ترجمة القرار الى عمل فعل فعال · ولكل مرحلة خطواتها · ففي المرحلة الاولى وهي تعريف المشكلة ، يندر أن تعرض مشكلة بالصورة التي تشمل تحديد عناصرها الحقيقية الهامة ، ومعظم ما تقدمه في البداية ليس أكثر من أعراض · فقد تقدر الادارة مثلا أن المشكلة هي صراع بين شخصيات ، بينما قد تكون المشكلة الحقيقية هي ضعف البنيان التنظيمي ، أو قد ترى الادارة أن المشكلة الحقيقية هي نقص في التصميم الهندسي أو ضعف في خطـة المبيعات · وقد ترى الادارة أن المشكلة هي مشكلة تنظيم بينما قـد تكون المشكلة الحقيقية هي نقص الوضوح في الأهداف · ويستخدم معظم المديرين اسلوب التشخيص بالأعراض ، الا أنه لا يقـدم في تقدير دروكر الحل الأمثل ، لأنه يعتمد على الخبرة بدلا من التحليل ، ولأن الأعراض أحيـانا قد تكون كاذبة ، بالاضافة الى أن مشكلات مختلفة قد تنتج نفس الأعراض بينما قد تعلن مشكلة واحدة عن وجودها من خلال أعراض مختلفة · ولذلك فانه يتعين على المدير أن يركز على تحليل المشكلة بدلا من تشخيصها · وفي هذا السبيل ، يتحتم التوصل الى العامل الحاسم والذي يتعين تغييره قبل أن يمكن تغيير أي شيء · فمثلا ، قد تصرف الادارة سنوات عديدة في محاولة خفض التكلفة دون تحقيق زيادة في الربحية ، ثم يتضـح بعد التحليل أن الخطأ هو في نوعية الخليط من المنتجات · فمثلا ، قـد تركز الادارة على المنتجات الأرخص ثمنا والأقدر على مواجهة المنافسة ،

وحين تقل التكلفة يخفض ثمن المنتج ، وبذلك تزداد المبيعات دون زيادة فى الأرباح • والتحليل يتعين أن يجيب عن سؤالين :

١ ـ اذا افترضنا أنه لم يتغير شيء ، فما الذى سوف يحدث بمضى الزمن ؟ •

٢ ـ ما الذى جرى أو ترك كما هو حين نشأت هذه المشكلة للمرة الأولى • وأثر فى الموقف الحاضر • والخطوة الثانية فى تعريف المشكلة هى تحديد ظروف حلها • ويتطلب ذلك تحديد أهداف الحل بما يتسق مع أهداف المنظمة ومع التركيز على الأداء وعلى النتائج وتحقيق التوازن بين المستقبل القريب والبعيد ومراعاة المبادىء والسياسات والقواعد والقيم التى تلتزم بها المنظمة •

وفى المرحلة الثانية ، تصنف المشكلة وتجمع الحقائق • ويسهم التصنيف فى معرفة من الذى يتعين أن يتخذ القرار أو أن يستشار فيه أو أن يعلم به • ويهتم التصنيف بتحديد المدى الزمنى المستقبلى الذى يلزم به القرار المنظمة على مسار فعل معين والحدود الزمنية لعكس القرار، وتأثيره على المجالات والوظائف الاخرى ، ويساعد التصنيف والتعريف على تحديد الحقائق التى تجمع ، وهى غير البيانات • فالحقائق طبقا لتعريف دروكر هى البيانات ذات الدلالة للمشكلة المعينة • ومن المهم بنفس القدر أن تستخدم المعلومات لاختبار صدق المنهج الكلى • وفى كثير من الحالات يصعب جمع كل الحقائق لأن بعضها يكون غير متوفر ، أو أن جمعها يكون عالى التكلفة • وفى مثل هذه الحالات ، يتعين تحديد الحقائق الناقصة للحكم على مقدار المخاطرة فى القرار •

وفى المرحلة الثالثة : يتعين البحث عن أكثر من بديل ، والا فان احتمال الوقوع فى خطأ الاختيار بين الأبيض والأسود يزداد ، كأن يعتقد المدير مثلا أن الحل الوحيد لزيادة الربحية هو خفض التكلفة • ويجب أن يتذكر المدير أن أحد البدائل فى ظرف معين قد يكون عدم القيام بأى فعل ، ثم تأتى بعد ذلك مرحلة اختيار البديل الأفضل فى ضوء محكات محددة • ويرى دروكر أن هناك أربعة محكات يمكن الاستعانة بها فى هذا المجال هى :

١ ـ المخاطرة ، أى تقدير نسبة مقدار المخاطرة الذى يتضمنه كل بديل ، أو نسبة الكسب المتوقع •

٢ ـ القصد فى بذل الجهد ، أى البديل الذى يعطى أفضل النتائج مقابل أقل الجهد لاحداث التغيير المطلوب دون احداث اضطراب كبير فى المنظمة •

٣ ـ التوقيت : فاذا كان هناك الحاح واستعجال فى الموقف ، فان البديل الأفضل هو الذى يخلع طابعا دراميا على القرار وينبه الجميع الى أن شيئا هاما يحدث ويتطلب طموحات أعلى وتغييرا فى المنظور ، أما اذا كان المطلوب هو جهد بعيد المدى ومستمر ، فقد يكون البديل الأفضل هو بداية بطيئة الى أن تستجمع القوى ٠

٤ ـ حدود الموارد المتاحة ، وأهمها البشر الذين ينفذون القرار من حيث مستوى الكفاءة والبصر والمهارة والفهم ٠ فاذا لم تتوفر هذه المتطلبات فى الناس ، تعين اما تدريبهم وتعليمهم ما هو مطلوب ، أو استبدالهم بآخرين ٠

وأخيرا ، يتعين أن يكون القرار فعالا ، أى أن يترجم الى فعل ٠ ويتطلب ذلك فهم ماهية التغيير المطلوب فى سلوك من ينفذون القرار ومن يتعاملون معهم ، وضرورة توفر الدافعية لديهم ، وهذه يصعب تحقيقها دون مشاركة ٠ وفى هذا المجال ، يكون من الخطأ محاولة « بيع » القرار للعاملين ٠ ويرى دروكر أنه من الخطأ اشراك العاملين فى مرحلة تعريف المشكلة وتصنيفها وجمع المعلومات ، اذ أنه يصعب قبل اتمام هذه المراحل معرفة من الذى سوف يؤثر فيهم القرار ونوع التأثير ٠ وفى المقابل ، فانه يرى ضرورة مشاركة من سوف ينفذون القرار فى البحث عن البدائل ٠

**الأدوات الحديثة فى اتخاذ القرار** : نشأت هذه الأدوات بتأثير التكنولوجيا وما يسمى « بحوث العمليات » مما أثر فى التوازن بين القرارات التكنيكية والاستراتيجية ٠ فقد تحول الكثير من النوع الأول الروتينى الى النوع الثانى الذى يتضمن نظرة مستقبلية ٠ ولكى تكون هذه القرارات فعالة ، يتعين أن يتفهم المدير أغراضها ، وهو فى كل الحالات المسئول عن القرار ٠ رغم أنه يعمل على تدريب العاملين على استخدام هذه الأدوات الحديثة التى تتضح قيمتها أكبر ما تتضح فى مرحلتى تحليل المشكلة وايجاد البدائل ، فتحدد العوامل ذات الدلالة ( الحقائق ) من غيرها ( البيانات ) كما تحدد درجة ثبات البيانات المتاحة والبيانات الاضافية المطلوبة للوصول الى حكم سليم ٠ كما تحدد هذه الأدوات الموارد المطلوبة فى كل بديل وحدود كل بديل ومخاطره واحتمالاته ، وتأثير كل منها فى المجالات الاخرى والعلاقات بين المدخلات والمخرجات ومواضع الاختناقات ٠ ومن عيوب هذه الأدوات فى تقدير دروكر ، أنها تستخدم غالبا لحل « جزء » واحد فقط أو وظيفة واحدة فى المنظمة على حساب الأجزاء أو الوظائف الاخرى ، بل وعلى حساب

المنظمة . ويتمثل استخدامها الصحيح اذا طبقت أولا فى تحليل وتعريف خصائص المنظمة بوصفها كلا . ورغم أن دروكر يرى أن هذه الأدوات هى فى حقيقتها أدوات تشغيل معلومات وليست أدوات اتخاذ قرار ، الا أنه لا ينكر قيمتها الكبيرة بشرط تفهم المدير لطبيعتها ولحدودها .

**اتخاذ القرار فى ظروف عدم التأكد :** تتضح قيمة مثل هذه الأدوات أكثر ما تتضح فى اتخاذ القرار فى ظروف عدم التأكد . ومن الأساليب التى شاع استخدامها حديثاً فى مثل هذه الظروف ، الاسلوب الذى يسميه ركس براون ( ١٦ ، ص ٧٨ ) « تحليل نظرية القرار » Decision Theory Analysis (DTA) ويشار اليها أحيانابمسمياتأخرى مثل : Bayesian Decision Theory أو Personalist Decision Theory ويتطلب تطبيق الأسلوب معلومات أو مدخلات من المدير ، ومنها : اصدار أحكام ، وخبرة ، واتجاهات بالاضافة الى بيانات « صلبة » مثل السجلات التاريخية . وعلى وجه التحديد ، يطلب من المدير :

١ ــ تحديد البدائل التى تدخل فى تحليل المشكلة .

٢ ــ القيام بتقدير احتمالى للامور غير المؤكدة والحاسمة فى تأثيرها .

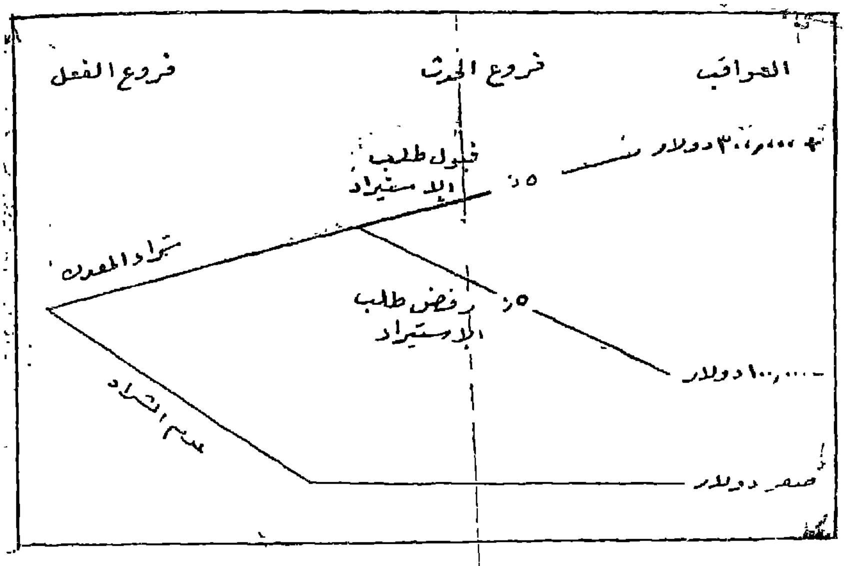
٣ ــ التعبير الكمى عن بعض العواقب الممكنة للأفعال المختلفة واتجاهاته نحو هذه العواقب ، ومن ثم يمكن التوصل الى القرار الأفضل منطقيا بصورة روتينية ، وطبقا لنظريات احصائية متقدمة ، وباستخدام اسلوب « شجرة القرار Decision Tree وبرامج الكمبيوتر أو أساليب أخرى . ولا يقتصر استخدام « تحليل نظرية القرار » على القرارات الادارية المتعلقة بالاستثمار والتسويق وغيرهما ، ولكنه يستخدم أيضا فى المجالات العسكرية والطبية والهندسية والحكومية . ولعل أخطر استخداماته هو فى اتخاذ قرار فى موقف فرضى ، حين يتلقى رئيس الولايات المتحدة الأمريكية بيانات مختلفة وغامضة تشير الى هجوم روسى متوقع على الولايات المتحدة ، وهل يضغط على المفتاح الخاص باطلاق أسلحة الحرب النووية .

ويضرب ركس براون ( ١٦ ) مثالا مبسطا لاستخدام اسلوب من أساليب « تحليل نظرية القرار » يمكن أن يستخدم فيه الحساب اليدوى ، ويوضح الاطار العام للطريقة التى يعمل بها هذا الأسلوب . لنفرض أن شركة أمريكية لتجارة الجملة فى المعادن تلقت عرضا لشراء ١٠٠٫٠٠٠ طن من خام الحديد من احدى بلدان الشرق الأقصى بسعر تفضيلى ٥ دولارات للطن الواحد ، وأن شركات أخرى تلقت نفس العرض ، وبالتالى يتعين

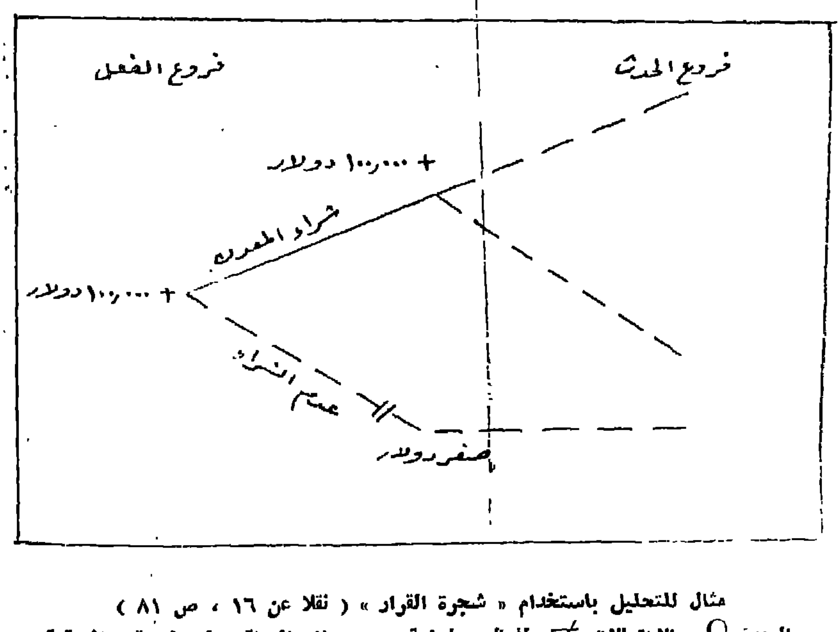
اتخاذ قرار عاجل . يمكن أن تمثل كل العناصر التى يعتبرها المدير هامة في اتخاذ القرار مهما كانت ذاتية فى « شجرة القرار » . فمثلا ، تعرف الشركة أنها تستطيع أن تبيع الطن بثمانية دولارات ، ولكنها تعتقد أن هناك احتمالا بنسبة ٥٠٪ ، بأن الحكومة الأمريكية قد ترفض منح الشركة رخصة الاستيراد . فاذا حدث ذلك يلغى العقد مع توقيع غرامة بمقدار دولار واحد للطن . تتمثل الخطوة الأولى فى رسم « شجرة القرار » فى « بداية المشكلة » وذلك برسم « فرع الفعل » ( أو شوكة الفعل ) act fork لكل بديل . أى التى تمثل اختيار بديل وفى هذه الحالة يوجد بديلان هما : شراء المعدن أو عدم الشراء . وتتفرع من كل منهما « فروع الحدث » event fork التى تمثل فرصة وقوع الحدث . وينتهى كل فرع منها بالعاقبة consequence أو العائد . وفى هذه الحالة ، فان عدم التأكد من امكانية الحصول على ترخيص بالاستيراد يجعل من المستحيل أن يعرف متخذ القرار مقدما ، ما هو القرار « الأفضل » ويوضح كل مسار فى الشجرة التعاقب الممكن من « الفعل » الى « الحدث » . فمثلا ، اذا قررت الشركة شراء الخام ولكنها فشلت فى الحصول على الترخيص بالاستيراد ، فانها سوف تخسر ١٠٠٫٠٠٠ دولار . وهكذا ، يجد متخذ القرار نفسه أمام احتمال أو فرصة بنسبة ٥٠٪ للحصول على مكسب يقدر بمبلغ ٣٠٠٫٠٠٠ دولار مقابل فرصة بنفس النسبة لتحمل خسارة بمبلغ ١٠٠٫٠٠٠ دولار ( الشكل ٣٠ : ٢ ــ أ ) . ويتوقف اتخاذ القرار على عوامل عدة منها اتجاه متخذ القرار نحو العواقب الممكنة : هل هو ممن يتبعون سياسة « المتوسطات » مع عدم العزوف عن المخاطرة لتعظيم العواقب المالية المتوقعة ، أم هل هو ممن يفضلون اللعب المأمون ، أم هل هو من المقامرين ؟ الخ .

ويبدأ التحليل الرسمى بحساب العواقب المتوقعة لكل فرع من فروع الأحداث فى الجانب الأيمن من شجرة القرار . وتعتبر هذه القيم كما لو كانت عواقب مؤكدة فى نهاية فرع الحدث . ثم تستبدل هذه القيم بفروع الحدث الحقيقية وعواقبها كما هو موضح في الشكل ٣٠ : ٢ ــ ب . وفى هذه الحالة هناك فرع حدث واحد ( الموافقة على طلب التصريح بالاستيراد أو الرفض ) على الشجرة . ولذلك ، فانه يستبدل بقيمة ١٠٠٫٠٠٠ وهى ناتج العملية التالية : ٥ر٠ ( ٣٠٠٫٠٠٠ ) + ٥ر٠ ( ــ ١٠٠٫٠٠٠ ) . فاذا كانت هناك عدة فروع حدث على الجهة اليمنى ، فان كلا منها يستبدل بعاقبة متوقعة . ونظرا لأن فرع الحدث قد حذف الآن ، فانه يبقى فقط فرع الفعل . ويختار الفرع الذى يحمل أعلى عاقبة متوقعة ، وهو فى هذه الحالة فرع « شراء المعدن » وعاقبته ١٠٠٫٠٠٠ . وبذلك ينتهى تحليل المشكلة .

الشكل (٣٠:٢-أ) أ - المشكلة




الشكل (٣٠:٢-ب) ب - الحل




**مثال للتحليل باستخدام « شجرة القرار » ( نقلا عن ١٦ ، ص ٨١ )**
**الرموز O الاحتمالات ≠ افعال مرفوضة ٠٠٠ دولار العواقب او العواقب المتوقعة**
**مثال للتحليل باستخدام « شجرة القرار » ( نقلا عن ١٦ ، ص ٨ )**
**( ترسم الدائرة فى المثال الحالى هو ٥ر٠ فى الشكل أ )**

وقد يبدو نظرا لبساطة المشكلة السابقة أن الأمر لا يستحق الاستعانة بالتحليل الرسمي · الا أن قيمة هذا التحليل تزداد وضوحا حين تكون المشكلة ذات عناصر قابلة للتحديد ، أكبر عددا مما يستطيع متخذ القرار استيعابه في ذهنه · وفي مثل هذه الحالات ، تظهر في شجرة القرار فروع عديدة ، كما ان الحاجة قد تكون ملحة الى الاستعانة بالكمبيوتر ــ ولا يجب أن يعني ما سبق أن كل مشكلة تتعلق باتخاذ قرار يتعين أن تحلل باستخدام طريقة تحليل نظرية القرار · ففي بعض الظروف قد تكون الطريقة التقليدية في اتخاذ القرار أكثر ملاءمة من الجوانب الاقتصادية والعملية والمنطقية · وقد قدم جون هاموند طريقة أسماها طريقة التفضيل ، لتحسين اتخاذ القرارات تأخذ بين الاعتبار اتجاهات الادارة نحو المخاطرة في بعض المواقف ·

**الفعالية التنظيمية والالتزام** : وتناقش كانتر وكوكس الموضوع من منظور الالتزام نحو المنظمة أي مشاعر الانتماء اليها والعمل في سبيل تحقيق أهدافها ( في ٧٣ ) ولنا أن نتوقع بالطبع اختلاف مدى الالتزام الذى تتطلبه منظمات الأعمال من العاملين فيها عن ذلك الذى تتطلبه المؤسسات الدينية والسياسية والتربوية ، فالالتزام المطلوب في الفئة الأولى محدود يركز على مخرجات معينة مثل الربح ، بينما يغلب أن تتطلب المنظمات في الفئة الثانية من أعضائها التزاما كليا يتمثل في الوقت والمال والالتزام الايديولوجي · وتكاد تتفق معظم الدراسات في منظمات العمل على أن الخصائص الفردية للعاملين تلعب دورا أقل أهمية في الالتزام مما تلعبه خصائص العمل والمنظمة ، ومنها مدى الاختيار المتاح أمام الأفراد في الالتحاق بالعمل · ويبدو أن وعى الفرد بالبدائل غير المختارة يزيد من التزامه بالبديل المختار ، الا أن التطرف في كل من الوجهتين : توفر فرصة كاملة للاختيار مقابل عدم توفر فرصة للاختيار ، يقلل أيضا من الالتزام · وكذلك يغلب أن يرتبط الالتزام قبل منظمات العمل ارتباطا مرتفعا بالشعور بالنجاح وبامكانية تحقيق شيء ما ، وأن الفرد لن يكون أحسن حالا في منظمة أخرى · ويرتبط الالتزام كذلك بالرضا عن العمل وبمقدار ما يشكله من تحديات وما يحققه من انجازات وتماسك مع أقران العمل ·

ويختلف الناس طبقا لفئاتهم في تعريف أبعاد فعالية المنظمة · فحملة الأسهم يهتمون بما يتحقق من ربح ، بينما يهتم المدير بكمية ما ينتج ، والعميل بجودة المنتج وجماعات حماية المستهلكين بسلامة المنتج وعدم تلويث البيئة ، والنقابة بعدد ما يتاح من وظائف ومستوى الأجور ، الخ · ولا يملك المديرون برغم أهمية دورهم تجاهل مصالح

الأطراف الأخرى • فمثلا ، عانت صناعة السيارات فى أمريكا فى أواخر السبعينيات من مشكلات كادت تهددها بالافلاس ، وكاد ينطبق عليها كل تعريف لنقص كفاءة المنظمة من نقص فى الانتاجية ومستوى الجودة والمبيعات وأسعار الأسهم ، الخ • وذلك لأن الصناعة لم تستجب حينذاك لمطلب الساعة وهو انتاج سيارة صغيرة الاستهلاك وأقل تلويثا للبيئة ، فعجزت عن منافسة السيارات اليابانية الأصغر حجما • الا أن هذه المؤشرات هى جانب واحد فقط من فعالية المنظمة أى الجانب الذى يهتم به الاقتصاديون والماكروسوسيولوجيون ، بينما يهتم علماء النفس الاجتماعى أيضا بقدرة المنظمة على تعبئة الطاقة البشرية لأداء العمل الداخلى بطريقة تتسم بالكفاءة للمنظمة وبالفائدة للفرد ، أى بالمؤشرات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص • وهى أبعاد ترتبط بالصراع والتوتر ( الاضراب ، الشكوى ، التخريب ، الخ ••• ) والروح المعنوية والشعور بالرضا والدافع الى بذل الجهد والتأثير على الصحة البدنية والنفسية • وكلها مؤشرات على الاغتراب ( فقدان المعنى ، الشعور بالعجز ، العزلة ، الخ ) • بحيث يفتقد معنى الالتزام قبل العمل ، وهى عوامل لم تعد تقبل لمدة طويلة من قبل انسان العصر الحاضر مهما كان مقدار الأجر • ويرتبط العمر والأقدمية بالالتزام ، فالعمر هو عامل تنظيمى ، اذ مع تقدم العمر فى المنظمة يزداد ارتباط هوية الشخص بالمنظمة . ويصبح أقل ميلا للمخاطرة بما اكتسبه من سمعة وأقدمية • وتعمل المنظمة ذات الفعالية على أن يكتسب الفرد الشعور بالانتماء والالتزام بمختلف الصور المادية والرمزية الاجتماعية •

وقد قامت كانتر بدراسة لعدد من مجتمعات اليوتوبيا فى القرن التاسع عشر وعدد من كوميونات القرن العشرين للكشف عن عوامل القوة فى ممارسات الالتزام فى هذه المجتمعات والكوميونات • ووجدت أن المنظمات التى اتسمت بالاستقرار تعددت فيها الأمثلة لست طرق لخلق مشاعر العضوية هى :

١ ـ التضحية : وهى ترتبط بظاهرة التنافر المعرفى ( التى سبق مناقشتها ) ، وذلك حين يعمل الناس مقابل مكافآت صغيرة جدا عن طريق الاعتقاد بقيمة العمل والالتزام بأدائه وبخاصة فى السنين الأولى فى حياة المنظمة ، ذلك أن ما يضحى الفرد فى سبيله ، يكون له قيمة ويشعر بالالتزام نحوه •

٢ ـ الاستثمار : أى استثمار الوقت والجهد والمال والممتلكات والسمعة فى المنظمة بحيث يعنى تركها التخلى عن كل ذلك • ومن خلال

الاستثمار يتكامل الفرد مع الجماعة · بل ان بعض مجتمعات اليوتوبيا الأمريكية الناجحة فى القرن التاسع عشر كانت تشترط لعضويتها تخلى الفرد عن كل ممتلكاته السابقة واللاحقة للجماعة تخليا غير قابل للرجوع عنه مستقبلا ·

٣ ـ التنازل : أى يتنازل الفرد عن العلاقات الاجتماعية التى قد تتعارض مع الالتزام قبل الجماعة · فمثلا ، تحرم أديرة الرهبان عليهم الزواج ، كما يلتزم الأعضاء فى بعض المنظمات بزى معين ·

٤ ـ الحياة المشاركة ( الكوميونيون ) · وفيها تتمثل مشاعر النحنية والأخوة مع الرفاق · ويجب ملاحظة أنه يمكن أن يلتزم الناس بما يعملونه فردياً فى المهنة أو فى مهمة مثلا ، دون أن يلتزموا بالمنظمة التى يؤدون فيها هذا العمل · وينتج الالتزام نحو المنظمة من المشاركة فى النشاط وفى العمل وفى الروابط الاجتماعية · وفى الكميون تضاف الى ما سبق خبرة المشاركة فى الملكية والتأكيد على الجهد المشترك والهوية المشتركة · وتعمل الطقوس التى تمارسها بعض الجماعات على دعم هذا الشعور ورفع الولاء للجماعة · وتحدث المشكلة فى منظمات العمل حين يقوم شعور بالحياة المشاركة بين العاملين ولكن لا يقوم هذا الشعور بين العاملين والادارة · ولكى تتحقق فعالية المنظمة وتنميتها ، يتعين أن تتوفر وسائل رسمية وغير رسمية للاتصال بين كافة المستويات والوظائف بحيث تنكسر الحواجز بينهما مع المحافظة على أبنية السلطة الضرورية لتنسيق الجهد ·

٥ ـ الاستشهاد · ويقصد به فى هذا المقام تغير الهوية الفردية ، أو وفاة الذات القديمة ومولد ذات جديدة · وتأخذ عملية التغيير فى الهوية صورا مختلفة تتمثل فى مفاهيم ورموز الحركات الاجتماعية كأن تخلع المنظمة على الفرد اسما جديدا ، وهى ممارسة شائعة بين صفوف المنظمات الفدائية ، وحساب عمر الفرد من تاريخ انضمامه للمنظمة · وعن طريق ميكانيزم الاستشهاد ، يختزل كل النـاس لما هو مشترك بينهم بوصفهم بشرا ، ويلغى كل ما يميز الانسان عن غيره ، ويكون تحقيق الذات عن طريق الالتزام بمعايير الجماعة الجديدة · ويحدث الاستشهاد غالبا خلال فترة محددة لاعادة التنشئة ، يعتبر الشخص بعدها كما لو كان قد ولد من جديد ، ولكنها قد تكون عملية مستمرة يتم فيهـا دائما اعلاء قيمه التواضع والاخوة ومعنى الجماعة فى الوقت الذى تجتث فيه مقومات الأنا المستقل · ومن الوسائل التى يستعان بها لدعم الاستشهاد ارجاع الأثر والاعتراف والنقد الذاتى وتبادل النقد · وعلى الرغم من ان منظمات العمل

فى معظم بلاد العالم لا تؤكد على الاستشهاد الا أن الصين الشعبية فى ثورتها الثقافية كانت تستعين بهذا الميكانيزم ٠

٦ ـ التعالى : وهو ميكانيزم لدعم الالتزام يتمثل فى خبرة اضفاء قوة أكبر ومعنى فى الجماعة ، والشعور بالرابطة بين القوى والأحداث خارج حياة الشخص ومتجاوزة لها ٠ ويقدم التعالى المصادر الجديدة للهوية وللمعنى يربط بين الجماعة وأهدافها والأحداث الهامة ٠ ومن أقوى طرق تعديل الاتجاه وأبقاها أثرا أن يتمثل الفرد داخليا ( الاستدخال ) مجموعة قيم تجعل الناس يعتقدون اعتقادا كليا فيما يفعلونه ٠ ويستمد التعالى من ايديولوجية المنظمة وممارسات قيادتها وارتباطها بالتقاليد ٠ ونجد أن بعض المنظمات تحاول فى اعلاناتها التأكيد على أهمية اسهامهــا فى تحسين نوعية الحياة أكثر من أن تؤكد على الترويج لمنتجاتها ، وذلك بقصد اعلاء شأنها أمام العــاملين فيها واشعارهم بأنهــا جزء من شىء مهم ٠ وتستمد الحركة كذلك قوة ومعنى من خلال النماذج الكارزمية التى تبدو كما لو كانت تملك خصائص خاصة سحرية تفوق خصائص البشر ٠ وحتى اذا لم يكن للقادة مثل هــذه الخصــائص ، فانه من المحتمل أن يخترعها أتباعهم ، وتتمثل هذه القيادات الكارزمية عبر عصور التاريخ فى بعض الحركات الدينية وفى تاريخ بعض المنظمات الناجحة ٠ ويعمل التعالى على أن يخلع على المنظمة ومطالبها طابع الضرورة الخلقية ، فيصبح احساس الفرد الداخلى بالمعنى مرتبطا بما يجرى فى المنظمة ، وهنا قد يكمن الخطر ، اذ يمكن أن تتركز كل الجهود على المنظمة على حساب مصلحة وصــحة الأفراد ٠ ولذلك يتعين ايجاد طرق لدعم الالتزام للمجتمع الكلى وبحيث لا يتعارض مع الالتزام نحو المنظمة ٠

ويشتمل نموذج كانتروكوكس فى فعالية المنظمة فى اطار الالتزام أيضا على عوامل سبق أن عرضنا لها وهى : ( ١ ) موقف الأقلية ( مثل المرأة المديرة أو العمال « الصعايدة » فى شركة قاهرية ، الخ ٠ ) ٠ ( ٢ ) فرص الاتصال وما قد يفرض عليه من قيود نتيجة الفروق بين الجنسين والاطر الثقافية الفرعية ، ( ٣ ) الفرص المتاحة فى المنظمة للحراك وتأثير ذلك على السلوك والالتزام ، (٤) بنــاء القوة سواء كان مصدرها الشخص نفسه أو موقع الوظيفة فى التنظيم ( ٥ ) والطراز القيادى ٠

**ادارة التغيير** : أوضحت تجارب رونلسبرجر أن استجابة العاملين للتغيير تتوسطها اتجاهاتهم وان الاتجاهات نحو التغيير تحددها عوامل منها ( ١ ) التاريخ الشخصى للفرد ( بما فى ذلك خصائصه البيولوجية وخلفيته وخبراته الاجتماعية بعيدا عن العمــل ) ، ( ٢ ) بيئة العمــل

( الموقف الاجتماعى للعمل ) وهى تعكس حقيقة أن العاملين أعضاء فى جماعة يتأثرون بمعاييرها · كما كشفت هذه التجارب عن الظاهرة التى يطلق عليها مصطلح « تأثير هاوثورن » وتعنى أن مجرد ملاحظة الجماعة يغيرها ، وهو تغيير غير مقصود · ولقد عرضنا فى تجارب كوش وفرنش نموذجا لمقاومة التغيير ، وهى مقاومة قد تصدر من المديرين كما قد تصدر من العاملين · وهناك ثلاثة أنواع من المقاومة : ( ١ ) منطقية تنشأ نتيجة الوقت والجهد المطلوبين للتكيف مع التغيير ، بما فى ذلك الواجبات الوظيفية الجديدة التى يتعين تعلمها ، ( ٢ ) سيكولوجية ، نتيجة خشية المجهول أو نقص الثقة فى القيادة أو شعور العاملين بما يهدد أمنهم . ( ٣ ) سوسيولوجية ، نتيجة التكتلات السياسية وقيم اتحادات العمال أو قيم المجتمع · ومقاومة التغيير ليست ضارة كلية ، فقد تشجع الادارة على مراجعة مقترحاتها للتغيير ، وتبين مواطن المشكلات وتحسين الاتصال بالعاملين ، كما أنها تهيىء متنفسا للمشاعر وتعطى الفرصة للعاملين للتفكير فى التغيير · والادارة ليست دائما وبالضرورة مصدر التغيير فى المنظمة ، فقد تفرضه قوانين حكومية أو التطورات التكنولوجية أو مطالبة العملاء بسلع جديدة ، كما أن المجتمعات الدينامية بعكس المجتمعات الأكثر استقرارا ، تتطلب تغييرات أكثر · ورغم أن المدير قد يبادىء بالتغيير ، الا أن العاملين هم الذين يحددون فى النهاية نجاحه ، ولذلك فان تأييدهم للتغيير جوهرى · ويتطلب التغيير ثلاث عمليات هى : ( ١ ) اذابة unfreezing أى ازالة الأفكار والممارسات القديمة ، ( ٢ ) التغيير ويعنى تعلم الأفكار والممارسات الجديدة ، ( ٣ ) اعادة التجميد refreezing أى ادماج الجديد فى الممارسات الفعلية ، وعند فحص منحنى التعلم فى المنظمة عند التغيير ، يلاحظ انخفاض فى مستوى الأداء فى المرحلة الانتقالية من القديم الى الجديد وذلك نتيجة محاولة التخلص من العادات القديمة وتعلم الممارسات الجديدة ، ونتيجة تغيير الاجراءات واضطراب الاتصالات المألوفة والنقد الى أن يحدث التغيير فيرتفع الأداء ·

**تحليل القوى** : يفترض أن الفرد ، وكذلك المنظمة ، يتأثر بمجموعة معقدة من القوى التى تعمل فى اتجاهات متضادة ، أو على الأقل مختلفة · ولذلك فانه يكون من الضرورى الاستعانة بالطريقة التى تسمى « تحليل القوى » force analysis للوصول الى فكرة عن الطرق التى يمكن أن تغير « الاتزان شبه الثابت » بين هذه القوى لتحقيق نتائج ايجابية · وقد رأينا نموذجا لمثل هذا التحليل فى تجارب كوش وفرنش · ونعرض فى هذا المجال نموذجا آخر يتمثل فى كيفية تغيير اتجاهات وممارسات

المدير ليكون أكثر تقبلا لتفويض بعض سلطاته لمرءوسيه • قد يسفر التحليل عن أن القوى المعوقة لتفويض السلطة تشمل الخوف من : فقد الوظيفة ، عدم أداء العمل أداء حسنا ، وعدم معرفة ما يجرى والعزلة عن الجماعة والنقد • ومن القوى المعوقة أيضا رضاء المدير عن الوضع الحالى ، وخشيته من أن يصبح العمل ضئيلا وجهله بما يمكن تفويضه ، الخ • وفى المقابل فقد يسفر التحليل عن أن القوى الدافعة نحو نفويض السلطة تشمل : اتاحة الوقت الكافى لتعلم الوظيفة الأعلى مرتبة ، الكسل وتسهيل العمل ، تدريب المساعدين واتاحة الفرص أمامهم لاكتساب الخبرة ، أداء العمل بصورة أحسن ، اتاحة فرص أطول للترفيه والراحة، تغطية النقص فى المعرفة وتشجيع النقابة والادارة العليا لسياسة التفويض ، الخ •• وقد تقدم نتيجة لمثل هذا التحليل توصيات لعلاج الموقف تتضمن زيادة القوى الدافعية أو اضعاف القوى المعوقة ، قد تشمل فيما تشمل : زيادة أعباء العمل على المدير وبخاصة فى مجال التخطيط ، الوصف الواضح لمسئوليات الوظيفة فذلك يسهم فى الكشف عن المدير الذى ينزع الى القيام بما يجب أن يقوم به المرءوسون ، المتابعة للتأكد من فعالية التفويض ، الاستعراض الدورى لسير العمل بقصد توجيه المدير بصورة بناءة الى أنه لا يفوض سلطته تفويضا مناسبا • ويمكن تقدير وأحيانا قياس القوى الدافعة والمعوقة على مقياس من خمس نقط مثلا بقصة تحديد التأثير النسبى لكل منها واختيار جوانب الموقف التى تهيىء الفرص لتغيير اتزان القوى مع ملاحظة أن زيادة القوى الدافعة نحو التغيير دون اضعاف القوى المعوقة ، يغلب أن يؤدى الى موقف يتسم بالعناء وبالتوتر • فمثلا ، قد يؤدى زيادة شعور العاملين بالفخر بعملهم الى تحسين الانتاج كما ونوعا ، الا أنه يجب أن يقابل ذلك العمل على تحسين صيانة الآلات لاضعاف قوة معوقة •

وتشير مناقشاتنا السابقة الى أنه لدفع التغيير يستعان بعوامل منها:

( ١ ) القوى الجماعية • ولقد عرضنا لتجارب وضحت فيها قوة تأثير الجماعة والقرار الجماعى • وكلما زادت جاذبية الجماعة كلما زاد تأثيرها على أعضائها ، وكذلك تزداد احتمالات التغيير اذا أيده ذوو السمعة العالية فى الجماعة • والتغيير يجب ألا يثير الاضطراب فى النظام الاجتماعى بأكثر مما هو ضرورى والا صادف مقاومة •

( ٢ ) قيادة التغيير : ولها دور كبير فى دعم المناخ الضرورى للحصول على التأييد السيكولوجى للتغيير •• ويجب أن تقدم القيادة التغيير على أسس موضوعية وليست مرتبطة بشخصه •

( ٣ ) المشاركة · وقد سبق أن أوضحنا تأثيراتهـا وحدودهـا : والمشاركة تشجع المناقشة والاتصال وتقديم الاقتراحات والتورط فى التغيير والالتزام بدلا من الانصياع أو المسايره · ولكى تؤتى المشاركة ثمارها ، يتعين أن تكون سابقة لحدوث التغيير وليست بعده ، والا شعر العاملون أن الادارة تتحايل عليهم وتتحكم فيهم ·

( ٤ ) المشاركة فى العائد · من العوامل التى تساعد على حشد التأييد للتغيير أن يدرك الجميع أن للتغيير مردودا يتمثل فى ثواب مادى أو غير مادى مثلا علاوة أو تعلم مهارات جديدة أو تقدير من الادارة · ويتعين أن يكون هذا الثواب مباشرا وحالا قدر الامكان ·

( ٥ ) المحافظة على أمن العاملين · وعدم المساس بحقوقهم ، فلا تمس أجورهم خلال عملية التغيير بالرغم من انخفاض انتاجيتهم فى مرحلة الانتقال من القديم الى الجديد · كما يتعين العمل قدر الامكان على ألا يؤدى احلال آلات حديثة وطرق انتاج حديثة الى الاستغناء عن بعض العاملين · وتفضل بعض المنظمات التدرج فى ادخـال التكنولوجيا الحديثة الموفرة للأيدى العاملة لكى تتفق مع المعدل الفعلى لترك العمل عن طريق التقاعد أو الاستقالة أو النقل ، الخ · كذلك تحرص المنظمات على ألا يؤثر التغيير فى حقوق الأقدمية أو فى فرص الترقية كما تلجأ المنظمـات الى اعادة التدريب لتأهيل العاملين للعمل الجديد ·

( ٦ ) الاتصال · وهو أمر تزداد أهميته فى أوقات التغيير بخاصة ، لأنه يعمل على خلق مناخ مؤيد للتغيير · فيجب أن يعلم العاملون بأمر التغيير سواء كان التغيير سوف يمسهم أم لا ·

**دور المشرف بوصـفه قائدا :** يحتل المشرف عادة مرتبـة ادارية دنيا فى المنظمة ، فهو يشرف عى عاملين لا ينتمون الى القطاعات الادارية ، بينما يشرف الاداريون فى المستويات العليا على اداريين فى مستويات ادنى من مستوياتهم · ويعنى ذلك أن المشرفين هم حلقـة الوصـل مع معظم العاملين · والمشرف يتعين أن يكون قائدا مثله مثل بقية المديرين ، ولكن موقعه الفريد فى المنظمة يجعله مختلفـا وأكثر تعقيـدا · وهناك خمس وجهات نظر الى دور المشرف ( ٢٢ ، ص ١٤١ ) هى : ( أ ) نظرة الادارة الى المشرفين بوصفهم أفرادا رئيسيين فى الادارة ، فهم يتخذون القرارات ويراقبون العمل ويفسرون السياسات وهم يمثلون الادارة لدى العمال ، كما يمثلون العمال لدى الادارة ، وموقعهم استرايتجى فى بناء السلطة والاتصال ، فيمكنهم تعطيل الاتصال الى أعلى أو الى أسفل ، الا أن الكثيرين من المشرفين يشعرون بأنهم أقل من أن يكونوا أفرادا

رئيسيين ، (ب) وجهة نظر ثانية تعتبر أن المشرف شخص يقع فى مركز يخضع لضغوط متباينة ، اذ يتوقع منه المديرون غير ما يتوقعه العمال ، وهو يدرك أنه لا يمكن ارضاء هذه التوقعات المتعارضة • ولذلك فهو ضحية الموقف ، وليس مشرفا عليه • وقد أوضحت بعض البحوث أن القرارات التى يتخذها المشرفون تختلف فى ٥٠٪ من الحالات تقريبا عن تلك التي يتخذها المديرون : (ج) المشرف الهامشي ، فالادارة تصـدر له أوامر لم يشارك فى اعدادها ، وعليه أن ينقلها الى العاملين ، الذين قد يتجاهلونه من خلال نقاباتهم أو اتحادهم فى التفاوض مع الادارة ( د) مجرد عامل آخر أعطى لقب مشرف ، فهو غالبا لا سلطة له ، واتخاذ القـرار خارج عن نطاق سلطته ، فهو مجرد منفذ للقرارات ، وهو يعمل ولا يحس بأنه ينتمى الى الادارة ، لأن احساسه يكون أقرب الى العمال ، ولذلك فهو يفسر القرارات بطريقة تختلف عن تفسير الادارة لها ، (هـ) اختصاصى فى السلوك • فالادارة تنظر اليه على أنه مهتم بالجوانب الانسانية وبخاصة فى المنظمات الكبيرة التى تتبع نمط خط الانتاج على نطاق واسع • أما الجوانب الفنية فهى من اختصاص الفنيين الا أنه يجب التسليم بأن ذلك يمثل جانبا واحدا فقط من دور المشرف الفعال الذى يتعين أن يتسم بمهارات متنوعة لا تقتصر على المهارات الانسانية • ويرى دافيز أنه فى عالم الواقع ، يمكن أن تتمثل وجهات النظر الخمس فى المنظمات طبقا لفلسفتها وسياساتها • ويخلص دافيز الى أنه يتعين التسليم بأمرين : الأول أن المشرف الفعال ينتمى فعلا الى الادارة • فهو فرد رئيسى لا فى الادارة فقط ولكن فى بنيـان المنظمة لأنه يتعرض لضغوط متباينـة من جانب كل من الادارة والعمال ، ويتوقف الكثير على حسن تصرفه والأمر الثانى أنه لا محل فى نموذج فعال للمشرف لوجهة النظر التى ترى فيه مجرد عامل أو أن دوره هامشي ، وفى البحوث القليلة التى أجريت فى قيادة الخط الثانى فى المجال العسكرى ، وجد أن من يحصل من ضباط الصف على تقدير مرتفع من كل من الرؤسـاء والمرءوسين هـم الذين يتمسكون بقيم ومعايير رؤسائهم بطريقة لا تسىء الى مرءوسيهم • الا أن مثل هذا النموذج يصعب غالبا تحقيقه •

**المهنيون والعلماء فى المنظمات :** أدى ادخال التكنولوجيا الحديثة فى المنظمات الى ارتفاع المستويات التعليمية التى يتطلبها العمل ، والى زياده نسبتها بين العـاملين فى المنظمة الى أكثر من ١٥٪ فى أمريكا مثلا • ويشغل المهنيون والعلمـاء مراكز عالية فى المنظمات ، ومنهم المهندسون والمحاسبون والأطبـاء وعلماء الطبيعة والكيميـاء والرياضيات ، الخ • وهناك بعض الفروق بين العلمـاء والمهنيين • اذ يهتم العلمـاء بالمعرفة

والبحث والتخصص ، بينما يهتم المهنيون بالتطبيق والممارسة باستخدام العلم ، أو يهتمون باستخدام مهارات تخصصية فى القانون أو المحاسبة مثلا ، ويمتاز العلماء والمهنيون بأنهم أعلى تعلما وثقافة من بقية العاملين ، وبارتفاع دوافع الانجاز لديهم ، والنزعة الى التحليل العقلى والحرص على الاستقلالية والحراك الى أعلى ، والاهتمام بنوعية العمل بصرف النظر عن المنظمة التى يعملون بها ، بعكس غيرهم من ذوى الاهتمامات المحلية ، أى الاهتمام بالمنظمة المعينة التى يعملون فيها ، وذلك لان الجماعات المرجعية لهم هى الجماعات العلمية وليست الجماعات النقابية . ويمكن للمهنيين والعلماء أن يكونوا مديرين ممتازين نظرا لتعلمهم وتوفر الدافع القوى للانجاز لديهم والنزعة الى التحليل . وقد نجح البعض منهم فعلا فى هذا المجال . الا أن البعض قد يواجه مشاكل خطيرة فى العمل الادارى ، وقد لا يفضله . ولكنهم يصلون عادة فى السلم الادارى الى مستوى يتوقفون فيه عند حد معين قد لا تتوفر بعده ترقية الى درجات أعلى الا اذا قبلوا العمل الادارى . ويقترح حلا لمثل هذه المشكلة انشاء كادرين احدهما ادارى والآخر مهنى أو علمى يسمح كل منهما بالترقية الى أعلى السلم فى كل منهما ، فمثلا ، قد ينتهى الكادر العلمى برتبة زميل .

**العوامل الجماعية فى ادارة البحث العلمى :** كانت هذه العوامل موضوع سلسلة من البحوث أشرف عليها مركز البحوث المسحية فى جامعة متشيجان . ومنها بحث شمل مائة من كبار العلماء فى مؤسسة حكومية للبحوث الطبية ، وكشف عن أن الاتصال اليومى بين علماء مختلفين فى القيم يصاحبه تحسن فى الانتاج ، اذ يبدو أن هذا الاختلاف فى القيم وفى النظر الى الأمور يساعد على قيام أفكار جديدة . أما الاتصال اليومى بين علماء يتشابهون فى قيمهم ، فانه لا يؤدى الى تحسن فى الانتاج أكثر مما يؤدى اليه الاتصال الاسبوعى . وتشير النتائج أيضا الى أن الانتاج يتحسن اذا كان واحد من اثنين آخرين ( هما الرئيس وأهم زميل ) من نفس الميدان ، والآخر من ميدان مختلف . أما اذا كان كل من الرئيس والزميل من نفس ميدان الباحث ، فان مستوى انتاجه يكون أقل .

وقد قام معهد ماساشوستس للتكنولوجيا ببحث شمل ٢١ جماعة من جماعات البحوث فى معامل الصناعة ، وتراوح عدد أعضاء كل جماعة من ٧ الى ١٢ عضوا ( ٥٤ ، ص ١٤٥ ) فوجد أن جماعات البحوث الأساسية بعامة ، يقل التفاعل بين أفرادها عما هو الحال عليه فى جماعات بحوث التنمية أو البحوث التطبيقية . الا أنه وجد أن كل الجماعات التى كان التفاعل بين أعضائها كبيرا ، وكان مستوى انتاجها مرتفعا . ويرتبط

مقدار التفاعل بين أعضاء جماعات بحوث التنمية ارتباطا كبيرا بمتغيرات هامة مثل الانتاج والابتكار ومستوى الروح المعنوية · وفى الجماعات المرتفعة فى انتاجها وفى مستوى روحها المعنوية : كانت الاتصـالات الاجتماعية بين أعضائها أوثق وكانت المشاركة فى النشاط الاجتماعى أكبر كما زاد عدد أصدقاء قادتها عما كان عليه الحال فى الجماعات المنخفضة فى انتاجها وفى روحها المعنوية ، وتشير البحوث أيضا الى أن نسبة مرتفعة من العاملين فى البحوث الأساسية ممن يرتفع مستوى الروح المعنوية لديهم يكون دافعهم الى أداء العمل هو العمل فى حد ذاته ، ويقابل ذلك ارتفاع نسبة العـاملين فى بحوث التنمية وممن ينخفض مستوى الروح المعنوية لديهم ، الذين يكون دافعهم الى العمل هو تقبل السلطة أكثر من أن يكون العمل فى حد ذاته · ويرتبط ارتفاع الانتاج ومستوى الروح المعنوية بشيوع المنـاخ التنظيمى المشـارك ، وتمتع الباحث بالاستقلال عن رئيسه مع مداومة الاتصال به ، والكفاءة الفنية للرئيس وتوفر الدافع للبحث العلمى لديه ·

## الفصل الحادى والثلاثون

# تطبيقات فى القيادة الادارية والسلوك التنظيمى

## ٣ ـ نماذج السلوك التنظيمى والقيادة الادارية

**المناخ التنظيمى :**

مفهوم « المناخ التنظيمى » هو مفهـوم ينتمى الى مذهب النظم ، ويقصد به البيئة الانسانية التى يعمل فيها العاملون فى المنظمة ، وقد يشير الى البيئة فى قسم من أقسام المنظمة أو الى البيئة فى المنظمة كلها . ويمكن أن يكون لهذا المناخ تأثير رئيسى على الدافعية والأداء والشعور بالرضا . وينشأ المناخ التنظيمى من نظام للسلوك التنظيمى يشـمل فلسفة وأهداف المنظمة وهى ترتبط بالحاجات السيكولوجية والاجتماعية والاقتصادية لكل من تعاونوا فى اقامة المنظمة ، ويتطلب تطبيق الفلسفة والأهداف تفاعل العناصر الفعالة فى المنظمة : قيادتها ومعاييرها وطرق حركتها وأبنيتها وجماعاتها الرسـمية وغير الرسمية وبيئتها الاجتماعية ( نقابات العمال والحكومة والعائلة والأحزاب وأحيانا التنظيمات العنصرية والدينية ، الخ ) وتلتقى كل هذه العناصر فى نظام من الضوابط يتفاعل مع اتجاهات العاملين ومع العوامل الموقفية لينتج الدافعية لدى العاملين الى تحقيق الأهداف والانتاج : فاذا كان المناخ التنظيمى السائد فى منظمة هو مثلا المناخ الذى يركز على الأقدمية والرقابة المركزية والحذر فى اتخاذ القرارات ، فان مثل هذا المناخ لن يجذب ذوى التطلعـات والطموحات والاستعداد للمغامرة المحسوبة . ويتأثر المناخ التنظيمى بعناصر عديدة سبق أن ناقشنا الكثير منها فى دراستنا لنموذج الجمـاعة الدينامية ، ومنها : نوعية القيادة ، توفر وتبادل الثقة ، والاتصال الى أعلى والى أسفل ، الفخر بالعمل وبأنه عمل مفيد ، الشعور بالمسئولية ، الثواب

العادل ، ضغوط معقولة للعمل ، اتاحة الفرص ، ضوابط معقولة يساندها بنيان مقبول وبيروقراطية ، مبالاة العاملين ومشاركتهم ، الخ · وقد أعد الباحثون عدة أدوات لقياس المناخ التنظيمي ، وهي تقيس عادة عددا من العناصر التي ضربنا أمثلة منها في الفقرة السابقة ، وتعطي كلا منها درجة رقمية · ويمكن رسم بروفيل للمناخ التنظيمي العام في منظمة · مثلا ، قد تستخدم في رسم هذا البروفيل العناصر التي حددها ليكرت وهي : القيادة ، الدافعية ، الاتصال ، التفاعل ، اتخاذ القرار ، تحديد الهدف والرقابة · وقد يكشف مثل هذا البروفيل عن ضعف المنظمة مثلا في اتخاذ القرار وفي تحديد الهـدف ، فتحلل الأسباب وتقترح أوجه العلاج لهذين العنصرين على مدى خطة طويلة · وتختلف نوعية السلوك التنظيمي من منظمة لأخرى نتيجة اختلاف النماذج التي تسود الفكر الاداري في المنظمة وافتراضاته عن الناس وتفسيره للأحداث · ويميز دافيز ( ٢٢ ، ص ١١٠ ) أربعة نماذج للسلوك التنظيمي هي :

( ١ ) **النموذج الاوتوقراطي** : وهو يعتمد على القوة والدافعية السلبية المتمثلة في العقوبات التي تساندها القوة ، وهي السلاح الذي تستعين به السلطة الرسـمية · ومن أمثلة هـذا النمـوذج نظرية × لماكجريجور · ورغم التكلفة الانسانية الباهظة لمثل هذا النموذج ، الا أنه ينبغي الاعتراف بأنه النمـوذج الذي أسـهم في اقامة صرح الصـناعة والعمران في كثير من بلاد العالم وكذلك اذا وقفت حاجات العـاملين عند المستوى الفسيولوجي في مدرج الحاجات لمازلو ، فان ذلك أيضا يمثـل مناخا تنظيميا أوتوقراطيا ·

( ٢ ) **نموذج الوصاية** : custodial · وقد نشأ هذا النموذج لعلاج المشكلات التي ترتبت على النموذج الأوتوقراطي والتي تتمثل في شعور العاملين بالاحباط وعدم الأمن · وقد بدأت ملامحه في الظهور في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين ، حين بدأت بعض الشركات تطبيق بعض المزايا للعـاملين لاشعارهم بالأمن مثل المعاشات والتأمين الطبي ، الخ · ويتفق ذلك مع مستوى « الحاجة الى الأمن » في نموذج مازلو ، ومع عوامل الصيانة في نموذج هرزبرج وكل ذلك يزيد من اعتمادية العامل على المنظمة ·· وتكون النتيجة غالبا تعاونا سلبيا ، أي أن امكانيات العاملين لا يستفاد بها بالقدر الكافي ، ورغم ان العامل قد يكون قانعـا ، الا أن حاجته الى تحقيق ذاته تكون غـير مشبعة · ولا يعني ما سـبق أن نموذج الوصاية نموذج كريه ، ولكن الخطأ في اعتباره نهاية المطاف ·

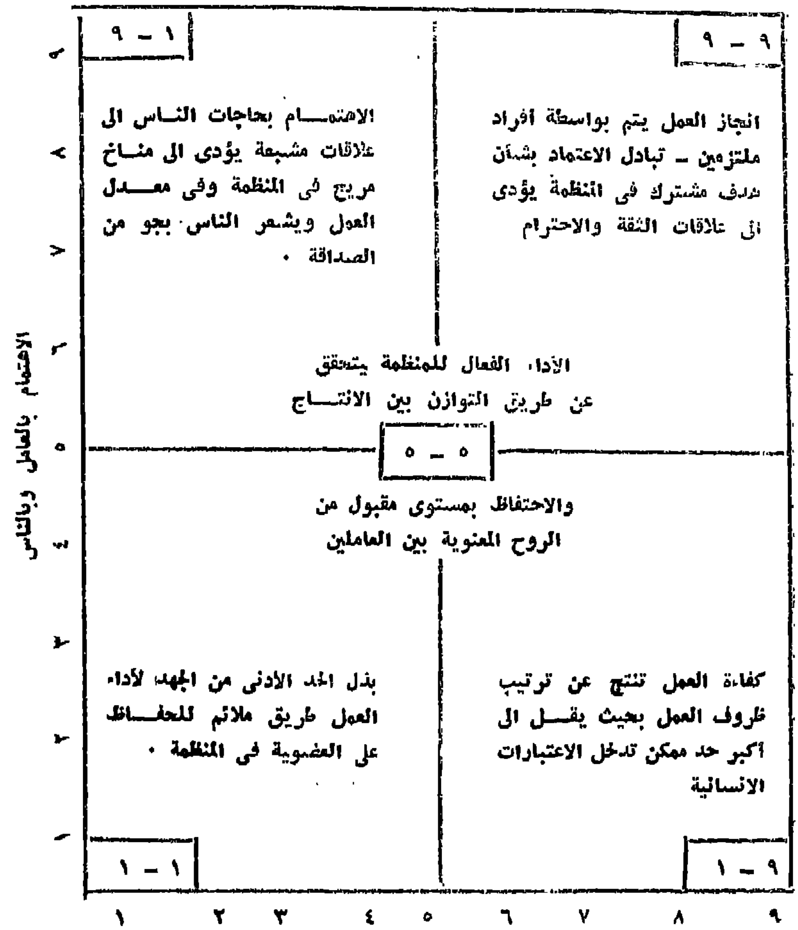
( ٣ ) **النموذج المساند** : وهو يتفق مع نظرية Y لماكجريجور ، ويعتمد على القيادة بدلا من القوة فى النموذج الاوتوقراطى أو المال فى نموذج الوصاية . ويتمثل دور القيادة أساسا فى تقديم المساندة للعاملين للارتفاع بمستوى الأداء ومساعدتهم فى حل مشكلاتهم ، بدلا من مجرد تقديم المال . ويفترض أن هذه المساندة تؤدى الى شعور العاملين بالمشاركة وبالتوحد مع المنظمة .

( ٤ ) **نموذج الفريق** : collegial . وهو يصلح بخاصة فى معامل البحوث وما فى مستواها من المنظمات التى يكون فيها العمل غير مبرمج ، ويسودها مناخ فكرى مرتفع المستوى وحرية كبيرة فى مجال العمل . ويعتمد النموذج على خلق الادارة لشعور الزمالة والمشاركة فيحس العاملون بأنهم مفيدون ومطلوبون ، وان المديرين أيضا يسهمون بدورهم المفيد فى المنظمة ، ويكون التوجه العام نحو العمل فى فريق . والمدير هو المدرب للفريق ، ويستجيب العاملون بالمسئولية والضبط الذاتى واجادة العمل ، لا عن خوف ولكن عن قناعة والتزام أصيلين تحقيقا للذات .

ويتضح مما سبق انه يصعب القطع بأن نموذجا أفضل من غيره فى كل المواقف ، لأن ذلك يتوقف على مستوى حاجات العاملين فى المنظمة وعوامل أخرى . كما يصعب القول بأن الأخذ بنموذج يلغى النماذج الأخرى . فمثلا ، اذا كانت حاجات العاملين الفسيولوجية وحاجات الأمن مشبعة ، فان النموذج المناسب يكون هو النموذج المساند ، ولكن ذلك لا يعنى الغاء الحاجات السابقة ، بل يعنى أن التركيز يكون على حاجات فى مستوى أعلى . ولكن يمكن القول فى ضوء التطورات الاجتماعية أن الفكر الادارى يتجه الى النموذج الديموقراطى . بل ان مازلو قدم نظرية Z بوصف أنها تمثل حاجات أعلى فى مستواها من الحاجات المتضمنة فى نموذج الفريق . والأمر المحقق هو أن المنظمات سوف تظل تستعين بكل النماذج تبعا لحاجات العاملين .

## النموذج الشبكى فى الطراز القيادى :
## The Managerial grid and leadership styles

قدم هذا النموذج روبرت بليك وجين موتون ( ١٣ ) وهو نموذج يؤكد على بعد الاتجاه فى طراز القيادة ، بينما تؤكد النظرية المنبثقة عن دراسات جامعة ولاية اوهيو على البعد السلوكى ، أى كيف يدرك الآخرون أفعال القائد . الا أنه يمكن الجمع بين النوعين من التأكيد كما يتضح فى النموذج التالى ( شكل ٣١ ، ١ ) ويمثل المحور الرأسى ( من تسع درجات ) الاهتمام بالعامل وبالناس .




الاهتمام بالعمـــل والانتاج

شكل ( ٣١ : ١ ) النموذج الشبكى فى الطراز القيادى بليك وموتون ( نقلا عن ٢٢ ، ص ٢٣١ )

بينما يمثل المحور الأفقى ( من تسع درجات أيضا ) الاهتمام بالعمل وبالانتاج . ويقصد بالاهتمام المنهج العام للادارة والذى يوجه أفعال المشرف أو المدير . ولا يقصد بالانتاج فقط منتجات المصنع ، ولكنه يشمل أيضا عدد الطلبات المقدمة والتى تم التصرف فيها ، حجم المبيعات ، عدد الأفكار الجيدة ، نوعية الخدمات ، القرارات المتخذة المرتبطة بالسياسة العليا للمنظمة ، الخ .. ويشمل الاهتمام بالناس جوانب مثل الاهتمام بالصداقات ، الالتزام الشخصى بالمهام ، الاهتمام بتقدير الذات ، وبعدالة الأجور والحوافز ، الخ . وقد أعد بليك وموتون مقياسا يهدف الى مسح

الطرز الادارية من خلال التقدير الذاتي · ويغطي عددا من المجالات مثل : الانتاجية وانجاز العمل ( التخطيط للانتاج ، تفويض السلطة فى الأمور المعلقة بالانتاج ، تقويم فعالية الوحدة الانتاجية التى يرأسها المدير ، مقابلة مطالب الانتاج أو العمل بأحسن الطرق الممكنة ) ، تنمية الأفراد ( توظيف الأفراد ، تقويم أداء الأفراد ، تدريب الأفراد وتنميتهم ) ، العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين ( التصرف فى مواجهة أخطاء المرءوس فى موقف العمل ، الموقف من الأنواع المختلفة من الرؤساء ، التفضيلات المتعلقة بالمرءوسين ، التصرف فى موقف الخلاف مع الرئيس أو مع الزملاء ، التصرف فى موقف الخلاف مع المرءوسين · أحسن العلاقات الممكنة بين الرؤساء والمرءوسين ) ، التوجيه الادارى العام وتحمل المسئولية الرئيسية للرئيس ، الخ · وتتضمن الأسئلة موضوعات متنوعة مثل اعداد التقارير والميزانيات والتنسيق ، الخ · ويطلب من المدير أو الرئيس الاختيار من بين البدائل المتاحة فى كل سؤال بناء على خبرته بوصفه مديرا أو مشرفا · وفى ضوء هذه الاختيارات يمكن تحديد طرازه الادارى (*) على أساس الدرجات التى يحصل عليها فى كل من النوعين من الاهتمامات · وقد كشفت بحوث بليك وموتون عن خمسة طرز أو أنماط ادارية ، يرمز لكل منها برقمين يمثل الرقم الأول الدرجة التى يحصل عليها على بعد « الاهتمام بالعمل » ، ويمثل الرقم الثانى الدرجة على بعد « الاهتمام بالناس » ، وذلك على النحو التالى ( انظر الشكل ١ ) :

٩ ـ ١ : ارتفاع الاهتمام بالانتاج مع انخفاض الاهتمام بالناس ·

١ ـ ٩ : انخفاض الاهتمام بالانتاج مع ارتفاع الاهتمام بالناس ·

٩ ـ ٩ : ارتفاع الاهتمام بالانتاج مع ارتفاع الاهتمام بالناس · ويمثل طراز الفريق ·

٥ ـ ٥ : وهو الطراز الذى يمثل الطريق الوسط ·

١ ـ ١ : انخفاض الاهتمام بالانتاج مع انخفاض الاهتمام بالناس ·

---

(*) أعدت فى المعهد القومى للادارة العليا ( حاليا جزء من اكاديمية السادات للعلوم الادارية ، المعادى ، القاهرة ) صور عديدة باللغة العربية من مقياس بليك وموتون وبخاصة المقياس الذى أعده ريدن ليضيف بعد « الفعالية » الى بعدى « الاهتمام بالعمل » و « الاهتمام بالناس » كما سوف توضح فقرات تالية · وقد استخدمت هذه الصور فى البرامج التدريبية للمعهد · كما أعد كمال عبد المحسن البنا ترجمة عربية للمقياس بعنوان « التقدير الذاتى للسلوك الادارى » استخدمها فى بحثه للدكتوراه · وقد تكونت هذه الصورة من ستين سؤالا ( موقفا ) لكل منها بديلان ( أ ) ، (ب) · انظر : كمال عبد المحسن البنا · التوافق النفسى للمديرين : العلاقة بين النمط الادارى والاضطرابات السيكوسوماتية · رسالة دكتوراه ( غير منشورة ) · قسم علم النفس · كلية الآداب ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٧ ·

ثم كشفت البحوث التالية عن نمط سادس اسمى النمط الوالدى ( الأبوى أو الأموى ) ويرمز له بالرقمين ٩ + ٩ دلالة على الاضافة بدلا من التكامل الذى يتمثل فى النمط ٩ ــ ٩ · كما كشفت البحوث عن ان النمط السائد ( الذى يحصل على الترتيب الأول ) قد يصاحبه نمط مساند يتحول اليه المدير أو الرئيس عند مواجهة صعوبة فى استخدام النمط السائد · فمثلا ، قد يتحول المدير من النمط ١ ــ ٩ الى النمط ٩ ــ ١ · وقد وجد كمال عبد المحسن البنا فى عينة من ٩٢ مديرا فى احدى شركات القطاع العام الكبرى فى مصر أن الأنماط الستة قد توزعت بينهم على النحو التالى مقارنا بتوزيعها فى عينة أمريكية من ٢٦٩ مديرا : الاهتمام بالعامل ١ ــ ٩ ( ٧ر٩٪ فى العينة المصرية مقابل ٤ر٩٪ فى العينة الأمريكية ) ، الاهتمام بالعمل ٩ ــ ١ ( ٣ر٥٪ مقابل ٧ر٧٪ ) · الاهتمام المتوسط ٥ ــ ٥ ( ٦ر١٧٪ مقابل ٧ر٧٪ ) ، غير المتهم ١ ــ ١ ( صفر ٪ مقابل صفر ٪ ) ، الاهتمام الأبوى ٩ + ٩ ( ٤ر٦٪ مقابل ٩ر٢٣٪ ) ، الاهتمام الكامل ٩ ــ ٩ ( ٣ر٦١٪ مقابل ٠ر٥١٪ ) وقد أرجع الباحث زيادة نسبة العامل ٩ + ٩ فى العينة المصرية عنها فى العينة الأمريكية الى عوامل منها خصائص التنشئة الاجتماعية فى المجتمع المصرى ونظام القيم السائد فيه ، كما أرجع الى هذا العامل بعض أسباب ضعف فعالية الادارة فى مصر · وسوف نناقش فى فقرات تالية النموذج التدريبى الذى أعده بليك وموتون فى اطار المنظمة وعلى أساس النظرية الشبكية فى الطرز الادارية ·

## النموذج الثلاثى الأبعاد فى الادارة : 3 — D Management

اعد وليام ريدين ( ٧٨ ) برنامجا لتنمية المنظمة أسماه النموذج الثلاثى الأبعاد فى الادارة · ويشتمل أيضا على بعدى « الاهتمام بالعمل » و « الاهتمام بالناس » بالاضافة الى بعد « الفعالية » · وقد بنى هذا النموذج على أساس أنه يمكن للمدير أن يكون توجهه نحو أى من البعدين ، أو أن يتجاهلهما ، و أن يجمع بينهما · ويعنى ذلك امكانية الاختيار بين أربعة طرز · ونظرا لأن كلا منها يمكن أن يكون فعالا أو غير فعال ، فان هناك ثمانية اختيارات للطرز الادارية متاحة · وقد أسمى هذا النموذج الثلاثى الأبعاد ، لأنه يمكن تمثيله بأبعاد ثلاثة : أربعة منها غير فعالة وأربعة مقابلة فعالة وبينها البعد الثالث : الفعالية · ويقوم البرنامج على دراسة هذه الاختيارات الثمانية وهى :

( أ ) الانسحابى Deserter · لا يهتم بالعمل والعلاقات مما يجعله غير فعال وغير مكترث وتأثيره سلبى ومعوق ·

(ب) البيروقراطى Bureaucratic : لا يهتم بانجاز العمل فعلا ولكنه يتبع الاجراءات فهو يحقق الحد الأدنى كما تتطلبه الاجراءات ٠

(ج) التبشيرى ( أو الواعظ أو المجامل ) Missionary وغايته انسجام العاملين ، ولكنه يحجم عن أى شيء يهدد هذه العلاقات ٠

( د) المنمى Developer وهو الذى يضع ثقته فى الناس ، ويرى أن عمله الأساسى هو تنمية قدرات ومواهب الآخرين ، واستثارة دوافع الأفراد نحو التنمية الذاتية حتى وان لم تكن هناك حاجة لها فى العمل ٠

(هـ) الاوتوقراطى Autocratic ٠ يضع العمل فوق أى اعتبار ٠
( و) الاوتوقراطى العادل المستنير المحسن Benevolent Autocratic يهتم بالعمل ويثق فى نفسه ويتقبله الآخرون ٠

( ز) الموفق Compromiser يهتم بالعمل وبالعلاقات ولكنه غير فعال ٠ يعترف بفوائد الاهتمام بالعمل والعلاقات بينه وبين الناس ، ولكنه غير قادر على ، أو ليست لديه الرغبة فى أن يتخذ قرارات سليمه ٠ ومن أهم الصفات المعروفة عنه التخبط ومحاولات التوفيق بين مختلف الاتجاهات ٠ أكبر ما يؤثر على قراراته هو أحدث أو أكبر ضغط يوجه اليه ٠ يحاول أن يقلل بقدر الامكان من المشكلات الدقيقة أكثر مما يفعل لرفع الانتاج فى المدى الطويل ، كما أنه يحاول أن يرضى بقدر الامكان كل من يستطيع التأثير على حياته المهنية ٠

( ح) الادارى Executive ٠ يهتم بالعمل وبالعلاقات وهو فعال ٠ يرى عمله فى أن يكرس لأقصى قدر ممكن جهد الآخرين الى ما يتعلق بالعمل سواء على الأمد القصير أو الطويل ٠ يضع مستويات عالية للأداء والانتاج ، ويعترف بأنه يجب عليه أن يعامل كل فرد على أساس مبدأ الفروق الفردية وتوقعاته من الناس ٠ هو فعال لأنه يظهر للجميع ولاءه ويهيىء ذلك دافعا للآخرين ، كما أن كفاءته فى العمل فى هذين البعدين تؤدى الى الانتاج الأمثل ٠

ويختلف نموذج ريدين عن نموذج بليك وموتون ، وعن نموذج النظم أو الانساق الأربعة ( ليكرت ) والذى سنعرض له فى فقرة تالية ، لأنه يفترض وجود أربعة طرز فعالة ، بينما يفترض النموذجان الآخران وجود طراز واحد فقط فعال ، ولذلك فان نموذج ريدين أقل ارتباطا بالاعتبارات الايديولوجية وأكثر واقعية من حيث اعتبارات الموقف ٠ وهو نموذج يؤكد على أنه لا يوجد طراز ادارى واحد فعال بمفرده ، لأن فعاليته تعتمد على الموقف الذى يستخدم فيه ٠

## نموذج الأنساق الأربعة : Systems 1 through 4

أعد ليكرت ( ٥٢ ، ٥٣ ) نموذجا لتنمية المنظمة يتكون من أربعة أنساق ادارية هى : النسق ( ١ ) استغلالى ــ تسلطى ، النسق ( ٢ ) : عادل ( مستنير ، محسن ) ــ تسلطى ، النسق (٣) الشورى ، النسق ( ٤ ) المشاركة • ويهدف برنامج تنمية المنظمة فى اطار هذا النموذج الى تحريكها قدر الامكان الى النسق ( ٤ ) ، والذى يعتبره أحسن الأنساق • ويستخدم الاستشارى فى برنامج ليكرت استبيانا مكتوبا للتعرف على المناخ السائد فى المنظمة وتحديد النسق المستخدم فيها • وقد عرضنا لنماذج من هذه الاستبيانات فى مناقشتنا لموضوع « مناخ المنظمة » ، وكذلك يطبق الاستشارى استبيانا لمعرفة آراء العاملين فى النسق الذى يعتبرون أنه نموذجى للمنظمة • وتمثل الفجوة بين النسقين : الحالى والمرغوب فيه ، المجال الواقعى للتحسين والذى يعمل الاستشارى لتحقيقه • ورغم أن النسق ٤ هو النسق النموذجى المستهدف ، الا أن ليكرت يعتقد أنه يتعين التوصل اليه تدريجيا • ولتحليل النسق الحالى والتحرك نحو نسق أحسن ، يستعين ليكرت بثلاثة أنواع من المتغيرات هى : ( أ ) المتغيرات السببية وتشمل بنيان المنظمة والضوابط والسياسات والسلوك القيادى ، (ب) المتغيرات الوسيطة وتشمل : الاتجاهات والدافعية والادراكات ، (جـ) متغيرات النواتج النهائية وهى : تحسن الانتاجية ، تكلفة أقل ، مكسب أو عائد أكبر • وبالطبع ، فان المتغيرات السببية هى التى تؤثر فى النوعين الآخرين من المتغيرات ، وهى أيضا المتغيرات التى يتعين على الادارة التأثير فيها •

## النموذج التوافقى ( أو الشرطى أو الموقفى ) فى فعالية القيادة :

وقد قدم هذا النموذج ف • فيدلر ( ٧٨ ) وهو يؤكد على أن فعالية القيادة هى محصلة التفاعل بين بعدى « الاهتمام بالعمل » و « الاهتمام بالناس » وما أسماه « الضبط الموقفى » بعناصره الثلاثة • وقد سبق أن ناقشنا هذا النموذج وتطبيقاته فى التدريب القيادى • وينتمى نموذج هيرسى وبلانشارد ( ٤٠ ) الى النماذج التوافقية ( أو الموقفية ) ، فهما يعتبران أن فعالية القيادة تتوقف على التفاعل بين بعدى الاهتمام بالناس والاهتمام بالعمل وبين مستوى نضج المرءوسين • وفى سلسلة من البحوث قام بها ليكرت ( ٥٢ ، ٥٣ ) وجد أنه فى سبعةأقسام ذات أداء مرتفع ، كان فى ستة منها مشرفون من المهتمين بالعامل مقابل قسم واحد كان المشرف عليه من المهتمين بالعمل • ويقابل ذلك على التوالى ٣ مقابل ٧ من الأقسام ذات الأداء المنخفض • وكذلك وجد أن « الاشراف

الوثيق » على العاملين فى أعمال كتابية صاحبه انخفاض الانتاجية فى ٨ أقسام وارتفاعها فى قسم واحد ، بينما وجد أن « الاشراف العام » صاحبته انتاجية مرتفعة فى ٩ أقسام ، ومنخفضة فى أربعة أقسام . ورغم وضوح الاتجاه العام ، الا أنه فى حوالى ٣٥٪ من الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة ، أدى النموذج المفترض أنه مثالى ، الى نتائج ضعيفة ، كما كان حوالى ١٥٪ من الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة تحت اشراف يفترض أنه غير مرغوب فيه . ويعنى ذلك أنه يصعب افتراض وجود طراز مثالى واحد للسلوك القيادى ينطبق على كل مواقف القيادة . وقد تأكدت هذه النتيجة فى بحوث مماثلة أجريت فى نيجيريا ، حيث وجدت نتائج تكاد تكون عكس النتائج التى توصل اليها ليكرت فى أمريكا . فقد وجد أن المشرفين المهتمين بالعمل والذين يمارسون اشرافا وثيقا ، يغلب أن تكون أقسامهم عالية الانتاج ، بينما كان يغلب أن يكون المشرفون على الأقسام منخفضة الانتاج من المهتمين بالعامل وممن يمارسون اشرافا عاما ، وتوضح مثل هذه النتائج أهمية الموقف بما فى ذلك الخصائص الثقافية والحضارية فى تحديد فعالية القيادة . ويشمل الموقف العادات والتقاليد والمستوى التعليمى والتطور التكنولوجى ومستوى المعيشة ، الخ ..

وقبل أن نعرض لنماذج أخرى فى السلوك التنظيمى ، نعود فنوضح أن القيادة جزء من الادارة ، ولكنها ليست كل الادارة . فالمدير يطلب منه أن يخطط وأن ينظم مثلا ، ولكن كل ما هو مطلوب من القائد التأثير فى الآخرين كى يتبعونه فى السعى بحماس الى تحقيق أهداف محددة . ولكن ذلك لا يضمن فى حد ذاته أن تكون الوجهة سليمة . ويعنى ذلك أن القائد القوى يمكن أن يكون مديرا ضعيفا ، لأنه ضعيف فى التخطيط أو فى بعض الوظائف الادارية الأخرى . والعكس صحيح . فقد يكون المدير قائدا ضعيفا ، ولكنه لا يزال مديرا مقبولا وبخاصة اذا كان يدير أفرادا لديهم بواعث قوية الى العمل . الا أن مثل هذه الظروف السابقة قليلة الاحتمال . والأرجح عادة أن يكون المدير الممتاز هو فى نفس الوقت قائد ممتاز . والخلاصة ، أن المنظمة تحتاج الى القيادة مثلما تحتاج الى المال والمواد والبشر والتكنولوجيا .

### نموذج التحليل عبر التفاعل :

حين يتفاعل الناس ويستجيب كل شخص للآخر . يحدث ما يسميه ايريك بيرن Eric Berne تفاعل تبادلى ( عبر تفاعل اجتماعى ) Social transaction وتسمى دراسة هذه التفاعلات الاجتماعية

المتبادلة « التحليل عبر - التفاعلى » Transactional Analysis (TA) وقد ابتكر ايريك بيرن ( فى ٢٢ ، ص ١٧٦ ) هذا النوع من التحليل فى مجال العلاج النفسى فى الخمسينيات ، وروج له فى مجال التفاعلات العادية بين الناس فى كتابه « الألعاب التى يمارسها الناس » (١٩٦٤) . والهدف من التحليل عبر التفاعلى هو تحسين فهم ارتباط الناس بعضهم بالبعض الآخر ، بحيث يمكن تحسين الاتصال بينهم وتحسين علاقاتهم الانسانية . وطبقا لبيرن ، فان التفاعل بين الناس يكون من واحد من ثلاثة مواقع سيكولوجية تعرف بحالات الانا ego-states ، وهى تسمى الوالد Parent (p) ، الراشد Adult (A) ، والطفل Child (C)

ويمكن للشخص أن يعمل من أى من هذه الحالات . فاذا كانت تسيطر على الشخص حالة الأنا : الوالد ، فانه يسلك كما لو كان والدا يحمى أولاده ويصدر لهم النواهى والتعليمات وينقدهم ويعطف عليهم ، كأن يقول المدير مثلا لموظف : « انت تعرف القاعدة فاتبعها » . أما حالة الأنا : الراشد ، فانها تظهر فى سلوك يتسم بالعقلانية وتقدير الأمور واعتبار الحقائق وعدم الانفعال . والمدير الذى يكون فى هذه الحالة يحاول أن يحسن من القرارات عن طريق معرفة الحقـــائق وتقدير الاحتمالات واجراء مناقشات موضـــوعية . أما حالة الأنا : الطفل ، فهى تعكس الانفعالات التى اكتسبها الشخص استجابة لخبرات الطفولة . وقد تكون تلقائية واعتمادية وخلاقة أو تمردية . والشخص فى هذه الحالة مثله مثل الطفل يسعى الى الحصول على تأييد الآخرين ويفضل الثواب الفورى . ويمكن تمييز هذه الحالة بالنغمة الانفعالية السائدة ، كأن يقول عامل للمشرف عليه « أنت دائما تتصيد الأخطاء لى » . ويلاحظ أن مناقشاتنا غالبا ما تكون مزيجا من استجابات الوالد الراشد والطفل ، كما أن كل حالة لها جوانبها الايجابية والسلبية ، فهى يمكن أن تضيف الى شعور الشخص بالرضا أو أن تطرح منها . وكذلك يمكن أن نتعرف على حالة الأنا السائدة من الملاحظة الدقيقة لا للكلمات فقط ولكن أيضا للنغمة الانفعالية وتعبيرات الوجه ، الخ .

والتفاعـلات المتبـادلة يمـكن أن تكون متوازية ( أو مكملة )- complementary أو متقاطعة crossed . وتقوم الأولى حين تكون حالة الأنا لدى الراسل عكس حالتها عند المتلقى ويكون التعبير عنها شبكليا فى خطين متوازيين ولكن فى وجهتين متضـادتين . فمثلا ، يحادث المدير أحد العاملين كما لو كان والدا يحادث طفلا ، ويستجيب العامل للمدير كما لو كان طفلا يحادث والده كأن يقول مثلا استجابة لطلب من المدير « انى مشغول ولكنك الرئيس فسوف أفعل ما تريد » . ويغلب أن

تقلل سيادة مثل هذه التفاعلات من الفعالية فى المنظمة وفى العلاقات داخلها • أما التفاعلات المتقاطعة • فانهـا تقوم حين يكون خطأ المنبه والاستجابة غير متوازيين ، أى حين يكون الخطان متقاطعين • كأن يبادىء المدير بمنبه وهو فى حالة أنا : راشد ولكن يستجيب الموظف استجابة طفل • فاذا طلب المدير رأى أحد موظفيه فى أمر ما ، استجاب الموظف بالقول مثلا : « أنت صاحب القرار » • وحين تسود مثل هذه العلاقات ، فان خطوط الاتصال تنقطع • ومن الواجب فى هذه الحالة أن يصر المدير على حالة الراشد أو أن يبدأ بحالة الوالد لمساعدة الموظف على الانتقال الى استجابة الراشد • ونظرا لأن الكثير من الاتصالات تتضمن رسائل اجتماعية ( صريحة ) ورسائل سيكولوجية ( مقنعة ) فانه من الممكن أن يقوم تفاعل يتضمن ثلاث حالات احداها رسالة مقنعة من راشد الى طفل مثلا ، أو أربع حالات منها اتصالان اجتماعيان متوازيان ( من واحد لوالد مثلا ) واثنان مقنعان متوازيان أيضا ( من راشد لراشد مثلا ) • ومن الواضح أن أكثر التفاعلات فعـالية فى المنظمـة هو الراشد مع الراشد ، لأنه يشجع على حل المشكلات وفيه يتعامل الناس على قدم المساواة ، ويتحسن الفهم • ولا يعنى ذلك أن علاقة مثل الوالد ـ الطفل ، لا محل لها فى المنظمة ، فقد تكون فعالة ، ولكنهـا لا تؤدى الى نمو العاملين ونضجهم أو الى تعلمهم الاسهام بالأفكار •

**مواقع الحياة :** وينزع كل شـخص الى اظهـار موقع من أربعـة « مواقع حياة » life pasition وهو موقع يبدأ مع المراحل الأولى فى الحياة ولا يسهل تغييره الا عن طريق خبرات رئيسية ، ومن ثم اسمى « مواقع حياة » • ورغم سيطرة موقع حياة معين ، الا أن مواقع أخرى قد تظهر من وقت لآخر فى تفاعلات معينة • وينبع موقع الحياة من الجمع بين وجهتى نظر ، أى كيف ينظر الشخص الى نفسه ، وكيف ينظر الى الآخرين بعامة والاستجابة تكون اما ايجابية « أنا بخير » أو سلبية « أنا لست بخير » و « أنت بخير » و « أنت لست بخير » • وتنتج عن التقاطع بين الاتجاه نحو الذات ونحو الآخرين أربعة « مواقع حياة » ممكنة كما يتضح فى الشكل ( ٣١ : ٢ ) • والموقع المرغوب فيه والذى يتضمن أقوى احتمالات تفاعل راشد مع راشد هو الموقع : « أنا بخير ـ أنت بخير » ، لأنه يمثل تقبلا سـويا للذات وللآخـرين • أما المواقـع الثلاثة الأخرى ، فهى أقل نضجا من الناحية السيكولوجية وأقل فعالية • والمهم هو أن الموقع يمـكن تعلمه ، وهو ما يقـدم الأمل فى امكانية تحسين التفاعلات •

| الاتجاه نحو الذات | ايجابى | سلبى |
|---|---|---|
| ايجابى | انا بخير<br>انت بخير | انا بخير<br>انت لست بخير |
| سلبى | انا لست بخير<br>انت بخير | انا لست بخير<br>انت لست بخير |

الاتجاه نحـو الآخرين

الشكل ( ٣١ : ٢ ) أربعة « مواقع حياة » ( نقلا عن ٢٢ ، ص ١٧٨ )

ويسعى الناس غالبا فيما يفعلون الى الحصول على اعتراف الآخرين بوجودهم • ويطلق بيرن على الاستجابة لهذه الحاجة مصطلح « الملاطفة » أو « الهز بلطف » stroking وهو مصطلح مستمد من دراسات الطفل التى نوضح حاجته الى هزه فى مهده أو فى ذراعى أمه تعبيرا عن الحب والاهتمام به • وهو فى « التحليل العبر ـ تفاعلى » يشمل كل أنواع الاعتراف بوجود الآخر ، سواء كان ذلك فى صورة فيزيقية أو لفظية أو مجرد اتصال بالعين بين الناس • وفى مجالات العمل ، يغلب أن يتم هذا الاعتراف بوجود الآخرين لفظيا ، أو عن طريق ضربة خفيفة على الظهر أو الكتف أو هز الأيدى • وقد يكون التعبير ايجابيا أو سلبيا أو خليطا • ويعطى التقدير الايجابى الشخص الشعور بأنه بخير ، بعكس التقدير السلبى • أما « الخليط » فهو يتمثل فى الملاحظة التالية التى يبديها مدير مبيعات لأحد العاملين معه • « لقد كان أداؤك ممتازا رغم حداثة خبرتك » • والغريب أن البعض قد يسعى الى تقدير سلبى تخففا من الشعور بالذنب ، الا أن ذلك لا يساعد على حل المشكلة مثل مشكلة التأخر فى الحضور الى العمل • والأفضل أن يعالج المشرف المشكلة فى اطار : راشد ـ راشد ، كأن يسأل مثلا : « يبدو أنك واجهت مشكلات هذا الصباح » • ومن الأفضل أن يكون التقدير مشروطا كأن يقال مثلا : « سوف تمنح علاوة اذا تجاوزت مبيعاتك ••• » فذلك أفضل من مجرد القول : « عملك جيد » •

ويحسن المدير صنعا اذا لم يلزم نفسه بحالة أنا واحدة • فالمدير الذى يفضل حالة « أنا الوالد » يغلب أن ينزع الى الطراز القيادى الاوتوقراطى ، أما اذا كان يفضل حالة « أنا الطفل » فان ذلك يؤدى الى

شيوع المناخ الفوضوى . ولكن المدير الذى يشعر بأنه « فى خير » وأن الآخرين « فى خير » أيضا ، فانه ينزع الى تغليب حالة « أنا الراشد » ، وهو بجمع البيانات اللازمة لاختيار الطراز المناسب ، والمرجح أن يتجه اختياره الى حالة « أنا الراشد » ، فيعطى العاملين حرية أوسع للمشاركة فى عملية اتخاذ القرار . وتقرر المنظمات التى استخدمت التحليل العبر – تفاعلى ، أنها صادفت نجاحا معتدلا ( ٢٢ ، ص ١٧٩ ) . ويمكن أن يهيىء التدريب فى هذا التحليل ، الفرصة للعاملين لاكتساب البصر بذواتهم وبسلوك الآخرين ، ومن ثم تحسين العلاقات بين العاملين . ويستطيع المتدرب أن يدرك سيطرة التفاعلات المتقاطعة ، فيحاول اقامة تفاعلات متوازية تقوم على أساس علاقات الراشد – الراشد . ويصلح هذا النوع من التدريب بخاصة فى مجال المبيعات التى تقوم على العلاقات بالعملاء .

**التدريب على تأكيد الذات** : انتشر التدريب على تأكيد الذات Assertiveness Training (AT) فى السبعينيات بوصفه وسيلة لتعليم الناس مجموعة من البدائل السلوكية منها : التعبير عن مشاعرهم وطلب الخدمات وتقبل المجاملات وتقديمها ، وطلب تغييرات سلوكية ورفض الطلبات المعقولة وغيرها من الطرق الفعالة للتعامل مع المواقف المحدثة للقلق . فليس من المفيد أن يقمع الشخص مشاعره حين يصادف موقفا يجعله يشعر بأنه « ليس فى خير » فيستسلم ، كما أنه ليس من المفيد أن يثور . ولكن المفيد أن يكون الشخص معبرا وأمينا ويسلك سلوكا مباشرا وهو يشعر بالثقة فى النفس وباحترام الذات ويشعر الآخرين بأن لهم قيمتهم ، وهذا هو ما يؤدى اليه التدريب على تأكيد الذات . وعلى العكس من ذلك ، فان الأشخاص العدوانيين قد يشعرون الآخرين بالمذلة ، ومن ينقصهم تأكيد الذات قد يستثيرون الرثاء أو الاحتقار من الآخرين . وكل من النوعين من السلوك لا يتسم بالفعالية لتحقيق هدف مرغوب . والسلوك المؤكد للذات يكون أكثر فعالية بعامه حين يتسم بالتكامل بين مكونات لفظية وغير لفظية . والاتصال عن طريق العين وسيلة من وسائل التعبير عن الاخلاص ، كما أن استقامة القامة قد تزيد من تأثير الرسالة ، وكذلك ملامح الوجه والتعبيرات المناسبة ونغمة الصوت الملائمة كلها تسهم فى تحقيق تأثير الرسالة . ولكن ربما كان الأكثر أهمية التعبير التلقائى القوى والاستجابة الأمينة ، كأن يقول المدير مثلا لمرءوس له « اننى أحس بالغضب حين تقدم تقريرك متأخرا يوما عن موعده » . ويتضمن تعلم تأكيد الذات فهم الفكرة وملاحظة نموذج والمران على تأكيد الذات مسبقا . وحين يواجه الشخص الذى يتسم

بتأكيد الذات موقفا غير مقبول ، فانه يحترم حقوق الآخرين ولكنه يعبر عن مشاعره وعن البديل المقبول له ويعمل للحصول عليه • وهو يقوم بذلك على أساس معرفة قواعد السلوك ، فهو يحدد العواقب السلبية والايجابيـة للشخص الآخر مع توضيـيح التأثير الكامن للاسـتجابة التأكيدية • ويمكن للجمع بين التحليل العبر ـ تفاعلي وتأكيد الذات أن يكون أداة قوية لزيادة فعالية الأفراد فى علاقاتهم معافى المنظمة وخارجها •

## الادارة بالأهداف Management by Objectives (MBO)

الادارة بالأهداف مفهوم ومنهج واسـلوب فى الادارة يتمثل فيه تطبيق مبادىء وأسس ديناميات الجماعة فى مجالات الادارة • وله صور عدة ، الا أن من أكثر هذه الصور شيوعا تلك الصورة التى يرجع الفضل فى اعدادهـا وتطويرهـا الى المرحوم الدكتور فؤاد شريف خلال عمله مستشارا بالأمم المتحدة ( ١٠٤ ) ، والتى انتشر استخدامها فى كثير من بـلاد العالم النامية • وهى تعرف بمصـطلح « البرمجة لتحسين الأداء Programming for Improved Performance • وقد استخدم هذا المفهوم الأخير بوصفه أساسا ، نشـاطا من الأنشـطة الاستشارية التدريبية فى « تنمية المنظمة » ، الا أنه يفترض امكانية استخدامه أيضا بوصفه اسلوبا من أساليب « بناء الفريق Team Building والتخطيط والتقويم فى أى مؤسسة أو مشروع ، وقد طور مفهوم « البرمجة لتحسين الأداء » بقصد معالجة بعض التصورات التقليدية الخاطئة فى العمليات الاستشارية والتدريبية • ومن هذه التصورات الخاطئة : ( ١ ) وجود أرضية مشتركة بين الاحتياجات التدريبية لمجموعة غير متجانسـة من المتدربين من منظمات مختلفة ، ( ٢ ) أن المتدرب سوف ينهى البرنامج التدريبى المنعزل عن موقف العمل بتوجه جديد وقدرة على احداث تغيير فى سـلوكه ، ( ٣ ) انتقـال أثر التدريب الى موقف العمل الفعلى ، ( ٤ ) المشـارك الفرد سـوف يعمل بوصفه « أداة » تغيير فى موقف العمل ، ( ٥ ) المنظمة سـوف تستجيب بسهولة الى مبـادرات الفرد • وتكون المحصلة الغالبة لكل هذه التصورات الخاطئة عدم تحقيق نتائج ملموسة • وكذلك فان من الخطأ افتراض أن الاستشارة عن طـريق « كتابة تقرير » مهما بلغت جودته من حيث تقصى الحقائق ومن حيث التوصيات يمكن أن يحدث التغيير المنشود • واذا قام الاستشارى بدور « حلال المشكلات » دون مشاركة من جانب العميل ، فان ذلك يؤدى الى دعم الاعتماد على الاستشـارى بدلا من تنمية قدراته عن طريـق التعلم والمشاركة فى حل المشكلات • وتكون النتيجة الغالبة هى وضع « التقرير » على الرف بدلا من احداث تغيير حقيقى فى المنظمة أو فى الأداء •

ويمميز مفهوم « البرمجة لتحسين الأداء » بالخصـــائص التالية :
( ١ ) يتركز التدريب حول منظمة معينة بدلا من أن يوجه الى متدربين من منظمات مختلفة ، ( ٢ ) يسبق التدريب مسح للمنظمة المستهدفة يقوم بـه استشارى ـ مـدرب أو فريق استشارى ـ تدريبى ، وذلك للتعرف على أهم مشكلات المنظمة ، ثم تقدم نتائج المسح الى فريق الادارة العليا فى اجتماعات تعريفية ابتدائية ، ( ٣ ) يبنى البرنامج التدريبى على أساس عملى هو حل المشكلات الهامة بدلا من الحديث عن موضوعات عامة · ويتفق على البرنامـج بين الادارة والاســـتشارى ـ المـدرب · ( ٤ ) يهدف البرنامج التدريبى الى اكساب المتدربين من الادارة العليـا والعاملين ، مهارات حل المشكلات التى تم التعرف عليها بدلا من قيام الاستشارى المدرب بحل هذه المشكلات بنفسه ، ( ٥ ) تحقيق توازن فى البرنامج بين جوانب المضمون والجوانب السلوكية ، ويشار الى الجوانب الأخيرة غالبا بمصطلح « العملية » Process ، ( ٦ ) يقوم المتدربون ( فريق الادارة العليا ) بالتمرين العملى فى موقع العمل على منهجية حل المشكلات والتى اكتسبوا مهاراتها من خلال التدريب باشراف مناسب من الاستشارى ـ المدرب ( ٧ ) تدعيم الممارسات الجديدة من خلال تغييرات فى المنظمة أو فى علاقاتها مع السلطة المشرفة عليها أو مع العملاء أو مع غيرهم ممن يتعاملون مع المنظمة · ويقوم الاستشارى ـ المدرب فى هذه المرحلة بتوضيح التغييرات المطلوبة والتفاوض بشأنها ·

ويتم تطبيق اسلوب « البرمجة لتحسين الأداء » فى دورة تتكون من أربع مراحل هى : ( ١ ) فترة تعريفية ابتدائية فى صورة « ورشة عمل » لفريق الادارة العليا ، ( ٢ ) تشخيص المنظمة وتخطيط العمل المطلوب ، ( ٣ ) تنفيذ خطة تحسين الأداء ، ( ٤ ) مرحلة المراجعة · ثم تتكرر هذه المراحل فى دورات بوصف أن تنمية المنظمة عملية مستمرة · والأغلب أن تتم هذه العملية فى صـورة سلسلة من « ورش العمل » يستغرق كل منهـا فترة يومين أو ثلاثة أيام لمدة عـدة شهور · ومن الضرورى مشاركة الادارة العليا ومجلس الادارة ، اذ بدون هذه المشاركة يصعب تحقيق التزام باحداث التغييرات المطلوبة فى خطة العمل · وتتم المرحلة الثانية : التشخيص وتخطيط العمل فى خمس خطوات رئيسيه تتمثل فى الموضوعات التالية التى تناقشها مجموعات المتدربين بصورة جماعية ·

**المرحلة الأولى : تحديد أهداف المنظمة وقياس الأداء :**

( ١ ) أهداف المنظمة : ما هى الأعمال التى أنشئت من أجلهـا

المنظمة ؟ بعد مناقشة الاهداف الرئيسية للمنظمة ، تحاول المجموعات مناقشتها والوصول الى قائمة تفصيلية بها ، ثم ترتيبها حسب أهميتها مع مراعاة أن تكون أهدافا محددة وواضحة وقابلة للقياس •

( ٢ ) مؤشرات الأداء : يناقش كل هدف على حدة بقصد الوصول الى مؤشرات أداء مرتبطة بالهدف موضوع النقاش ، ويحدد المؤشر من حيث نوعيته ( خدمات ، انتاج . تمويل ، الخ •• ) وترتيب مؤشرات الأداء لجميع الأهداف حسب أهميتها ابتداء بأهم المؤشرات •

( ٣ ) تحدد المجموعات المؤشرات التى يمكن قياسها وتلك التى يصعب قياسها ، وبعد تحديد المؤشرات التى تتوافر عنها بيانات فى الوقت الحالى داخل المنظمة والمؤشرات التى تحتاج الى جمع بيانات اضافية ، تراجع العلاقات المتبادلة بين المؤشرات من حيث تعارضها أو اتفاقها مع بعضها ومدى التداخل والازدواج فيها ، ثم تراجع المؤشرات التى تتحكم فى المؤشرات الأخرى وتلك التى تخضع لتحكم غيرها • وأخيرا ، تحدد المؤشرات التى يحتمل أن تؤدى أكثر من غيرها الى الاقتراب من الأداء الأمثل للمنظمة •

( ٤ ) فى ضوء الخطوة السابقة وبعد القيام بالتحليلات المختلفة لمؤشرات الأداء ، تقرر المجموعات مجموعة المؤشرات الرئيسية التى تتصل بأداء المنظمة والتى انبثقت من الأهداف التى اتفقت عليها المجموعات •

( ٥ ) قياس مستوى الأداء للمنظمة فى الوقت الحالى بالنسبة للأهداف الرئيسية التى تم الاتفاق عليها •

( ٦ ) المقارنة بين مستوى الأداء الحالى والمستوى المستهدف للأداء فى مدى زمنى معين مثل خمس سنوات ، مع التركيز على العام الأول مقسما الى نصفين ، وذلك بقصد تحديد أهداف تفصيلية لمستوى الأداء المستهدف بعد عام من الآن ( أو بعد أى مدة زمنية معينة حسب متطلبات الموقف ) ، ولسد الفجوة فى مستوى الأداء المتمثل فى الفرق بين المستوى الحالى والمستوى المستهدف للأداء • ويتعين أن تكون الأهداف التفصيلية طموحة وقابلة للتحقيق ، وأن توضع بناء على تقدير واقعى لقدرات المنظمة ومواردها وليس فقط على أساس احتياجاتها ، كما يتعين الأخذ بعين الاعتبار ، المعوقات والقيود فى الموقف خارجية أو داخلية والتى قد يكون لها تأثير على تحقيق الأهداف • ويقاس الفرق بين المستويات الحاضرة والمستويات المستهدفة فى صورة جدول لتحديد مدى الفجوة فى الأداء والتى يتعين عبورها •

( ٧ ) تقدير المستوى الحالى للأداء مقارنا ( أعلى ، نفس المستوى ، أقل ) بأداء المنظمات المماثلة فى نفس القارة وفى الدول النامية بعامة • وتحاول المجموعة الاتفاق على ما يمكن أن تعتبر منظمة « نموذجية » أو « مرجعية » من حيث الأداء فى هذا المجال ، وما يمكن اعتباره معيارا دوليا مقبولا للأداء ، وكذلك معايير الأداء الأخرى الملائمة التى يمكن تحديدها ، وتستوثق المجموعة فى ضوء هذه المقارنات مما اذا كان الأداء المستهدف مناسبا وتقوم بمراجعته اذا قدرت ضرورة ذلك على اساس المحكات التالية : ( أ ) أهمية الأهداف ودرجة استثارتها للتحدى من قبل فريق الادارة والقوى العاملة فى المنظمة ، (ب) امكانية تحقيقها فى ظروف الواقع ، (جـ) توفر درجة كافية من الاتفاق بين أعضاء فريق الادارة حول هذه الأهداف والتزامهم بالعمل على تحقيقها •

**المرحلة الثانية : خطوات التعرف على مشكلات الأداء وتحليلها وتحديد العوامل الدافعة والمعوقة :**

( ٨ ) تحدد المجموعة ما تعتبره أهم مشكلات الأداء التى تواجهها المنظمة فى الوقت الحاضر ، وما يتوقع أن تواجهه فى السنين القليلة القادمة • ويمكن اعتبار هذه المشكلات أيضا معوقات فى طريق عبور الفجوة بين مستوى الأداء الحالى والمستوى المستهدف •

( ٩ ) تدرس المجموعة الارتباطات بين المشكلات لتكثيفها أو اختزالها الى قائمة أكثر تحديدا مع وصف لكل مشكلة ثم تقوم المجموعة بتحليل مؤقت للمشكلة وتصنيفها على أساس الفئات التالية : ( أ ) مشكلات عامة فى المنظمة ، تمتد الى الوظائف والأقسام المختلفة بها مقابل مشكلات تختص بوظيفة واحدة أو بقسم واحد أو بنظام فرعى واحد ، (ب) مشكلات تتوقف حلولها أساسا على فعل يتم من خلال التنظيم الرسمى للمنظمة مقابل المشكلات التى تتوقف حلولها على فعل يصدر من خارج المنظمة ، (جـ) مشكلات يغلب عليها أساسا الطابع الفيزيقى ــ التكنولوجى ــ الكمى مقابل مشكلات يغلب عليها أساسا الطابع الانسانى ــ التنظيمى وما يرتبط بالقوى البشرية ، ( د) مشكلات يمكن تعريفها بسهولة ويتيسر حلها عن طريق أساليبعلوم الادارة الحديثة ( مثل البرمجة الخطية وغير الخطية ، بحوث العمليات ، تحليل التكلفة والعائد ، الخ ) مقابل مشكلات لا تزال تستعصى على التعريف والحل فى ضوء النماذج الجاهزة ، (هـ) مشكلات شديدة التعقيد ومتعددة الأبعاد بحيث يصعب تصنيفها فى الفئات السابقة ، ( و) فئات أخرى مناسبة •

ويمكن للمجموعة أن تحدد بصــورة تقريبية نسب تواتر المشكلات فى الفئات ب ، جـ ، د ٠

( ١٠ ) ترصد المجموعة المشكلات فى قائمة ثم تقدر لكل منها رتبة من حيث درجة تأثيرها النسبى على أداء المنظمة ، وقابليتها المحل ٠

( ١١ ) تقوم المجموعة بتحليل القوى المعوقة والقوى الدافعة بالنسبة لكل مشكلة ، وتعتبر المشكلات التى خلصت اليها المجموعة فى الخطوة (٩) معوقات ٠

( ١٢ ) ترصد المجموعة كل القوى المعوقة لحركة المنظمة من المستوى الحالى الى المستوى المستهدف للأداء ، وتقــدر شدة كل معوق على مقياس من خمس نقاط ، كما ترصد القوى المعوقة التى يحتمل أن تظهر مستقبلا فى نهاية القائمة وتقدر شدتها النسبية ٠ ويتم الرصد وتقدير الشدة أيضا للقوى الدافعة ٠

( ١٣ ) تحدد المجموعة : ( أ ) القوى المعوقة التى تصدر عن خارج الحدود التنظيمية للمنظمة ، والتى تكون غير قابلة للتحكم فيها بصورة مباشرة من قبل الادارة ، (ب) القوى النابعة من داخل المنظمة ولكنهــا غير قابلة للتحكم فيهــا مباشرة من قبل الادارة ، (جـ) القوى المعوقة الداخلية والقابلة للتحكم فيها من قبل الادارة ٠ وفى كل حالة تقدر النسبة المئوية للقوة القابلة للتحكم فيها بصورة مباشرة من قبل الادارة بالنسبة المئوية غير القابلة للتحكم فيها ٠ وكذلك تحدد القوى المعوقة التى يمكن أن تعرف بأنها سياسية فى طابعها الأساسى ، وتلك المتضمنة لمكون كبير من العوامل الانسانيــة ، وتلك القوى التى لا يمــكن تصنيفها فى فئات أخرى ٠

( ١٤ ) وبالنسبة للقوى الدافعة تحدد : ( أ ) القوى التى يمكن دعمها بصورة مستقلة من جانب الادارة ، (ب) القوى التى يمكن دعمها فقط من خلال السلطات الاشرافية ، (جـ) القوى الاضافية التى يمكن ادخالهــا فى النظام بصورة مســتقلة من جانب الادارة ، ( د) القوى الاضافية التى يمكن ادخالها فقط من قبل السلطات الاشرافية ٠ وفى كل حالة تقدر النسبة المئوية للقوة التى يمكن دعمها و / أو ادخالها بصورة مستقلة من قبــل الادارة ، مقارنة بالنســبة المئوية التى يمكن دعمها أو ادخالها من قبل السلطة الاشرافية ٠ وكذلك ترصد القوى الدافعة التى لا يمكن تصنيفها فى الفئات السابقة ، أى تلك التى يكون دعمها أو ادخالها متوقفا على عوامل غير الأفعال الصادرة عن الادارة أو السلطة الاشرافية ٠

( ١٥ ) تحدد المجموعة فرص التأثير فى القوى وفرص أحداث تغيير الى المستويات المستهدفة من الأداء فى احدى الفئات التالية : مؤكد ، تقريبا مؤكد ، تتضمن مخاطرة محسوبة ، غير مؤكد ، غير مؤكد بدرجة عالية ، عرضة لضغوط متعددة ومتصارعة ، يصعب التقدير ٠

**المرحلة الثالثة : خطوات تطوير استراتيجيات وبرامج عمل تحسين الأداء :**

( ١٦ ) بعد أن تشخص المجموعة مشكلات الأداء الرئيسية ، يمكنها الآن أن تعمل على تحقيق تقدم ايجابى عن طريق اضعاف القوى المعوقة ودعم القوى الدافعة ٠ وتشير الخبرة الى أن أحسن منهج لتحقيق هذا الهدف هو التعامل مع كل من القوى المعوقة والدافعة على انفراد وبالتوالى بدلا من التصدى لها جميعا فى آن واحد ، ومن الأفضل الابتداء بالقوى الأهم والأكثر حسما ، كما أنه من الأفضل الابتداء بالتفكير فى الاستراتيجية ( أى منهج السياسة العامة ) فى نفس الوقت الذى نفكر فيه المجموعة فى برنامج العمل ، وذلك بدلا من التعاقب المنطقى الذى يقضى بالابتداء بالاستراتيجية أولا ثم برنامج العمل ٠ والمنهجية الخاصة المقترحة هى « القصف الذهنى » brainstorming ٠ وسوف يتضح من خلال ذلك أن بعض الأفكار المرتبطة ببرامج العمل هى فى حقيقة الأمر استراتيجيات ، بينما يشكل البعض الآخر برامج عمل تتفق مع هذه الاستراتيجيات ٠ وتجرى جلسة « القصف الذهنى » بالصورة التالية . ( أ ) تحديد القوة المعوقة أو الدافعة التى تبدأ المجموعة بمناقشتها ، والأفضل أن تكون من أهمها ، (ب) يقوم أحد أعضاء الجماعة بدور المسجل أو السكرتير ، فيبدأ بكتابة ووصف القوة المختارة على لوحة ورق قلابة flip chart ، (جـ )يطلب رئيس الجلسة من الأعضاء اقتراح أفكارهم للتعامل مع القوة المختارة سواء من حيث الاستراتيجية أو برامج العمل دون آن يحاول فى هذه المرحلة التمييز بين الاستراتيجية وبرنامج العمل ، ( د) تتطلب قواعد « القصف الذهنى » أن يقوم المسجل بكتابة كل أفكار الأعضاء فورا وعلى مرأى من الجميع ودون قيد على مجرى الأفكار٠ ولا تنتقل المجموعة الى مرحلة تحليل وتقويم الأفكار الا بعد استنفاذ هذه المرحلة ٠

( ١٧ ) يتم التحليل والتقويم من خلال عمليات الجمع والتكثيف والتعديل والرفض واعادة كتابة الأفكار التى قدمت فى المرحلة السابقة وذلك بقصد : ( أ ) تحديد أكثر الاستراتيجيات ملاءمة للتعامل مع كل قوة ( دافعية أو معوقة ) بعد استنفاذ كل بديل عملى متاح ، (ب) التحديد الدقيق لأكثر برامج العمل فعالية واتفاقا مع الاستراتيجية أى

الاستراتيجيات المختارة ، وتكتب الاستراتيجيات وبرامج العمل المختارة والمحددة على اللوحة بحيث تظهر بوضوح أمام الجميع • ويجب أن تحذر المجموعة بالطبع من التوصل الى نتائج محددة قبل النظر فى البدائل المتاحة والممكنة عمليا سواء من حيث الاستراتيجيات أو برامج العمل • ومن المفيد أن تنظر المجموعة فى الموقف الذى يغلب أن ينشأ فى حالة اختيار كل بديل من هذه البدائل ، وبخاصة من حيث عواقبه بالنسبة للأداء فى المنظمة • ويجب ألا تتردد المجموعة فى مراجعة اختياراتها أو تعديلها اذا اتضحت ضرورة ذلك •

( ١٨ ) تسجل فى كشف ظاهر للجميع البيانات التالية فى صورة جدول منفصل لكل من القوى المعوقة والدافعة : ( أ ) رقم القوة ووصف لكل منها ، (ب) الاستراتيجية أو الاستراتيجيات ، (ج) تحديد برنامج العمل ، ( د) تحديد المسئولين عن تنفيذ برنامج العمل وعن تنسيقه ، (هـ) تقديم التقارير عن التقدم ( لمن تقدم ، وكم مرة وعلى فترات زمنية محددة ) وذلك بالنسبة لكل من القوى •

**المرحلة الرابعة : ترتيبات التنفيذ :**

( ١٩ ) بالاضافة الى المنسق ذى المسئوليات المحددة ، يتعين تكوين « فريق عمل » يعمل مع المنسق لتنشيط وتوجيه وتنسيق ومراجعة التقدم والأولويات فيما يتصل بتنفيذ الاستراتيجيات وبرامج العمل ، وتحقيق معدلات الأداء المستهدفة • ويتعين تحديد تشكيل الفريق ومسئولياته ووظائفه وجدول اجتماعاته •

( ٢٠ ) مع الاستعداد لتنفيذ برنامج تحسين الأداء ، يحسن أن تراجع المجموعة الصعوبات الرئيسية التى تتوقع مواجهتها فى طريق التنفيذ وترتيبها فى قائمة حسب أهميتها ، وتقدر درجة النجاح فى تحقيقها ، ثم تراجع الاستراتيجيات لاستحداث التغيير المطلوب للتغلب على هذه الصعوبات وبخاصة تلك التى تنوى التفاوض مع السلطات الاشرافية للعمل على حلها من حيث القرارات والسياسات المطلوبة لتحسين الأداء •

( ٢١ ) قد لا يكون من الأمور العملية تنفيذ كل برامج العمل فى وقت واحد ، ولذلك يحسن أن ترتب المجموعة هذه البرامج حسب أهميتها وما تتطلبه من وقت ومصادر وجهد فى التنفيذ مع مراعاة ملاءمة عامل الوقت بخاصة •

( ٢٢ ) الاصرار والمواظبة على عقد جلسات المراجعة لرصد تقدم المنظمة نحو معدلات الأداء المستهدفة ومراجعة الخطط والبرامج من حيث

المؤشرات والأهداف والقوى الدافعة والمعوقة والاستراتيجيات وبرامج العمل . ومن الأفضل ألا يتأخر عقد الجلسات الى أكثر من ستة شهور بعد بدء التنفيذ . وفى الواقع العملى ، فأن « البرمجة لتحسين الأداء » هى عملية دورية متصلة المراحل لا نهاية لها .

**نتائج بعض الدراسات الميدانية :**

ينظر بعامة الى الادارة بالأهداف بوصفها اسلوبا دافعيا أكثر مما ينظر اليها بوصفها نظرية شكلية فى الدافعية ، ذلك أن الادارة بالأهداف هى أساسا طريقة لاقامة شبكة متكاملة من الأهداف المتدرجة تشمل كل مستويات الادارة فى المنظمة . وقد يكون من المفيد لفهم العوامل التى ترتبط بنجاح أو بفشل تطبيق الادارة بالأهداف فى مواقف معينة التأمل فى نتائج بعض الدراسات الميدانية . فقد أوضحت دراسة ( ٥٨ . ص ٤٦٦ ) بين عمال صناعة الخشب أن الانتاجية المرتفعة ترتبط بوجود مشرف يبقى فى الموقع مع رجاله ويتفق معهم على الأهداف الانتاجية . وكذلك وجد أن الانتاج ارتفع على مدى ١٢ اسبوعا حين حددت أهداف متوسطة فى صعوبتها للنشارين فى كل فريق ، وذلك عن الفرق التى لم يحدد لأعضائها هدف انتاجى . وفى تجربة أخرى لم تستخدم فيها مع الأسف مجموعة ضابطة ، حدد هدف حمالى الخشب الى سيارات نقل البضاعة بأنه ٩٤٪ من الحد الأقصى للحمولة . وقد كان متوسط ما أمكن تحقيقه قبل ذلك قريبا من ٦٠٪ من أقصى الحمولة . وقد وجد أن الأداء قد تحسن مباشرة بعد تحديد الهدف الجديد وبقى ثابتا لمدة تسعة شهور بعد الدراسة . وقد حقق متوسط الأداء فى الشهور الستة الأخيرة ما يزيد على ٩٠٪ ، وقد قدر الوفر المتحقق نتيجة عدم الحاجة الى شراء عربات نقل اضافية بمقدار ربع مليون دولار . والغريب أن هذه النتائج قد تحققت بالرغم من عدم بذل وعود بالمكافأة أو تهديد بالعقاب . ولكن من الواضح أن مثل هذه النتائج الدرامية يصعب تحقيقها فى كل المنظمات . وفى دراسة أخرى ، وجدت ارتباطات دالة ( ولو أنها غير مرتفعة ) بين الأهداف الانتاجية التى اختارها العاملون والأداء بعد ذلك فى مصنعين مختلفين . ويلاحظ على معظم الدراسات فى هذا المجال اعتمادها على محكات « ناعمة » Soft مثل الاتجاهات نحو الادارة بالأهداف وتقديرات الرؤساء للأداء بدلا من الاستعانة بالمحكات الصلبة hard مثل مقاييس الفعالية الحقيقية للمنظمة أو للأفراد . وتكشف بعض الدراسات عن نتائج طريفة ومنها مثلا ارتباط مرتفع بين الهدف المرتفع الصعب وبين الأداء المرتفع ولكن بالنسبة فقط للمرءوسين الذين يتسمون بالنضج والثقة بالذات . وفى غير ذلك من الحالات ، فان

الأهداف الصعبة يغلب أن تؤدى الى أداء منخفض والى انخفاض فى مستوى الروح المعنوية . وكذلك كان العاملون ممن تنقصهم الثقة بالذات يرفضون مثل هذه الأهداف . وقد كان ارجاع الأثر المتكرر عن الأداء مرتبطا دائما بتغييرات ايجابية فى الاتجاهات وفى الأداء . ورغم أنه قد تناقضت نتائج الارتباط بين درجة المشاركة فى وضع الهدف وبين الأداء التالى ، الا أن أداء العاملين كان أحسن بعامة مع المشاركة اذا كانوا معتادين عليها والعكس صحيح . وقد لوحظ أن الرؤساء كانوا مستعدين للسماح بالمشاركة من جانب المرءوسين الذين اعتبروا أنهم أكثر كفاءة ويؤكد الباحثون أن التزام الادارة العليا بمنهج الادارة بالأهداف شرط أساسى لنجاحه ، وكذلك التكامل بين هذا النظام والنظم التنظيمية الأخرى مثل نظم الثواب والميزانية وتقدير الأداء ، الخ . وثمة عنصر هام لم يجد بعد ما يستحقه من البحث فى موضوع الادارة بالأهداف ، وهو اعداد خطط العمل ، أى تحديد الوسائل التى يتحقق بها الهدف أو الأهداف ، كما ان هذا العنصر لم يجد ما يستحقه من عناية فى البحوث العملية لأن اهتمامها الأكبر كان موجها نحو استثارة الفرد لبذل مجهود أكبر بدلا من وضع استراتيجيات لتحقيق الهدف . الا أنه فى مواقف الحياة الواقعية ، فان زيادة الجهد ليست دائما أكثر الطرق كفاءة ( بل وليست هى احدى الطرق الممكنة ) لتحقيق هدف جديد أو هدف أكثر صعوبة . وأكثر الأفراد نجاحا فى تحقيق الهدف هو الفرد الذى ينمى تنمية كاملة المهارات الضرورية فى نفسه وفى مرءوسيه . وتشتد الحاجة الى اجراء البحوث فى الفروق الفردية فى الاستراتيجيات أو فى طرق الوصول اليها أو فى اختيارها وفى فعالياتها النسبية .

## بناء الفريق Team Building

بناء الفريق نوع رئيسى من التدخلات فى « تنمية المنظمة » يركز على الجماعات داخل المنظمة ، مثلها مثل حل المشكلات على المستوى الجماعى واجتماعات المواجهة والاجتماعات التشخيصية وجلسات تحديد الهدف . ويشير مصطلح الفريق فى هذا المقام الى الأنواع المختلفة من الاجتماعات بعامة والى جماعات العمل الدائمة نسبيا والتى تتكون من الرفاق والمشرف أو الرئيس المباشر بخاصة . الا أن هناك أنواعا أخرى من الفرق قد تكون مؤقتة نسبيا فى طبيعة عملها وتشكل لانجاز عمل محدد ، ومنها : اللجان وفرق العمل ، الخ ولكى تعمل الجماعة بكفاءة كفريق ، يتعين أن تتوفر لها عناصر هامة : ( ١ ) وجود هدف جماعى ، ( ٢ ) اعتماد متبادل بين الأعضا لحاجة كل منهم الى خبرات وقدرات الآخرين والتزام من قبل

الجديع للعمل فى سبيل هدف مشترك ، ( ٣ ) التزام أعضاء الجماعة بفكرة أن العمل معا كجماعة يؤدى الى قرارات أكثر فعالية من العمل كل منهم على انفراد ، ( ٤ ) أن تكون الجماعة مسئولة بوصفها وحدة عاملة داخل منظمة · وفى ضوء ما سبق ، ينظر الى « بناء الفريق » بوصفه نشاطا رئيسيا فى « تنمية المنظمة » · فهو يهيىء لجماعة العمل الفرصة لتقدير جوانب القوة فيها ، والمجالات التى تحتاج الى تحسين وتطوير وهو جهد له دلالة محددة بالنسبة للفعالية الكلية للمنظمة · ويخلط الكثيرون بين « بناء الفريق » و « الجماعة التدريبية » أو « التدريب على الحساسية » ، وهو ما يتم غالبا فى جماعات من أشخاص ينتمون الى منظمات مختلفة ، ولم تسبق غالبا لأى منهم معرفة بالآخرين ، ويسودها مناخ يتسم بالمواجهة بين غرباء · ويشكو البعض من أن هذه الطريقة قد تسبب قدرا كبيرا من الأذى للعلاقات فى المنظمة · ولا يعنى ذلك أن « الجماعة التدريبية » « ت » غير ذات جدوى ، فقد أثبتت فائدتها الى حد كبير فى تنمية الوعى بالذات وبالآخرين فى مجالات الحياة والعمل · الا أن المشكلة هى أن العلاقات تكون مختلفة أساسا حين يجتمع الرؤساء والمرءوسين معا ، لأن اختلاف السلطات والقوى يغير كل شيء ·

وهناك فروق أخرى بين الجماعة التدريبية « ت » وجماعة بناء الفريق يتلخص أهمها فيما يلى : تعالج الجماعة التدريبية بيانات الحاضر ، ويكون الأعضاء مسئولين كل منهم أمام الآخرين ، وهى جماعة تتكون فقط بقصد التدريب ، ويكون الأعضاء جميعا على قدم المساواة والجماعة تملك القوة لتوزيع الثواب والعقاب · ويتكون جدول أعمالها من بيانات عن الأشخاص وعن العلاقات بينهم · وتنمو الجماعة بوصفها مجتمعا مصغرا مكتفيا ذاتيا ، وتقع كل الأحداث داخل الجماعة ، كما أن الواقع يقاس على أساس المشاعر داخل الجماعة ، وأخيرا ، فان الجماعة التدريبية « ت » تكون تقليديا اختيارية وطوعية · وفى المقابل ، فان جماعة « بناء الفريق» يتعين أن تعالج بيانات من الماضى والمستقبل ، وتكون مسئولة أمام نظام أكبر هو المنظمة · ولا تقتصر أهداف الجماعة على التدريب · وتختلف سلطات أعضاء الفريق ومكاناتهم ومسئولياتهم ، كما أن قوة توزيع الثواب والعقاب ليست موزعة بالتساوى بين الأعضاء ، وتكون الضوابط غالبا من خارج الجماعة · ويمكن أن يتكون جدول الأعمال من قضايا متمركزة حول العمل وليس هناك مكان للقضايا الشخصية ولقضايا العلاقات بين الأشخاص الا بقدر ارتباطها بالعمل · ويتطلب بناء الفريق وعيا بالنظام الأكبر الذى يكون فيه الفريق مجرد جزء ، وقد تتكون جماعات فرعية ، كما أن نشاطا مستمرا يحدث دائما خارج الجماعة ،

ويقاس الواقع على أساس عوامل فى النظام الاكبر فتكون المشاعر جزءا فقط من البيانات . وأخيرا ، فانه من المشكوك فيه أن يكون نشاط ترعاه المنظمة ويركز على فعالية العمل فيها ، أمرا اختياريا أو طوعيا ، حتى اذا قصد المدير أو الاستشارى أن تكون المشاركة اختيارية .

ويكون السبب الرئيسى فى معظم المنظمات ، لبناء فريق قوى هو تقدير الحاجة الى الاعتماد المتبادل . وذلك أن معظم الأعمال تتطلب تكاتف مواهب وجهود أقسام وتخصصات كثيرة أو مصادر أخرى فى جهد تعاونى . فاذا كان ذلك واضحا بالنسبة للمدير ، تكون الخطوة التالية هى تحديد أنواع السلوك والقضايا التى يمكن أن تعوق فعالية المنظمة . وغالبا ما تعوق السلوك التعاونى أمور عديدة منها : ( ١ ) اتجاهات اعتمادية على السلطة أو ثائرة عليها ، ( ٢ ) مشاعر مختلفة بالانتماء الى الجماعة أو بالرفض ، ( ٣ ) ادرك الثواب المالى وغيره من أنواع الثواب بأنه غير عادل ، ( ٤ ) ادراكات مختلفة للعمل المطلوب تأديته ، ( ٥ ) صعوبات فى العلاقات بين الأشخاص ، ( ٦ ) نقص وضوح الأدوار ، ( ٧ ) نقص الوسائل الفعالة فى التخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرارات ، ( ٨ ) العجز عن التحكم فى الصراع داخل الجماعة وبينها وبين غيرها من الجماعات . ولذلك فان أهمية بناء الفريق تكمن فى تنمية المهارات وأنواع السلوك التى تدعم وظائف الفريق . وغالبا ما تكون المبادأة ببناء الفريق من خارج الجماعة ، ومن ذلك مثلا : الظهور الفجائى فى السوق لمنتج منافس لما تنتجه المنظمة ، تمرد الطلاب فى المدرسة ، نقص التردد على مؤسسات العبادة ، طلب انقاص ميزانية المنظمة ، قيام فريق لمشروع معين أو لجنة تكلف بالعمل فورا بكفاءة لانجاز العمل فى مدة معينة . ويتحتم لنجاح « بناء الفريق » أن يعى كل من المدير والاستشارى العوامل الداخلية والخارجية التى قد تكون مسئولة عن المبادأة بحركة نحو بناء الفريق . ويتمثل جزء من هذه العملية فى التقويم المستمر لدرجة الاستعداد للتغيير . ولا يجب محاولة « بناء الفريق » الا اذا توفرت لدى الجماعة فعلا الفرصة للتأثير فى مستقبلها ، والتأكد من أن أجزاء أخرى فى النظام لن تعوق مسيرة التغيير الذى تريده الجماعة . فاذا لم تتهيأ فرصة الحوار والتفاوض مع بقية أجزاء النظام ، فان بناء الفريق يمكن أن يولد طموحات سوف ينتج عن عدم تحقيقها شعور مرير بخيبة الأمل . وكذلك فانه من الخطأ الاستعانة باسلوب « بناء الفريق » اذا كان قد اتخذ قرار بالغاء الجماعة ، لأن المشكلات اما أن تكون ضاربة الجذور بحيث يتطلب علاجها الاستعانة بطرق أخرى ، أو أن قوى خارجية قد قضت على الجماعة بالالغاء ، واذا كان فى النية

فصل عدد من أعضاء الجماعة أو اذا نظر الى بناء الفريق بوصفه نوعاً من الجماعة العلاجية لمرءوسين تصعب ادارتها أو استثارة دوافع العمل لديها ، فانه يتعين عدم البدء ببناء الفريق . ولا يجب الاستعانة بمنهج « بناء الفريق » اذا كان المدير والاستشارى يعتقدان أن الجماعة لا تتوفر لديها امكانات النمو والتغير .

ويهدف بناء الفريق الى تحسين القدرة على حل المشكلات بين أعضاء الفريق من خلال التعامل مع القضايا المرتبطة بالعمل بالعلاقات بين الأشخاص والتى تعوق العمل بعامة وعمل الفريق بخاصة . وتندرج تحت هذا الهدف العام أهداف فرعية هى : ( ١ ) تحسين فهم كل عضو فى الفريق لدوره فى جماعة العمل ، ( ٢ ) تحسين فهم غرض الفريق ودوره فى الوظائف الكلية للمنظمة ، ( ٣ ) تحسين الاتصال بين أعضاء الفريق فيما يتصل بالقضايا التى تؤثر فى كفاءة الجماعة . ( ٤ ) تعضيد متبادل أكبر بين أعضاء الجماعة ، ( ٥ ) فهم أوضح للعملية الجماعية ، أى سلوك وديناميات الجماعة التى يعمل أعضاؤها معا عن قرب ، ( ٦ ) طرق أكثر فعالية للتعامل مع المشكلات الكامنة فى الفريق على المستويين : مستوى العمل ومستوى العلاقات بين الأشخاص ، ( ٧ ) القدرة على استثمار الصراع بصورة ايجابية بناءة بدلا من استثماره بصورة هدامة ، ( ٨ ) تعاون أكبر بين أعضاء الفريق وانقاص للتنافس الذى يكلف الفرد والجماعة والمنظمة الكثير ، ( ٩ ) زيادة قدرة الجماعة على العمل مع الجماعات الأخرى فى المنظمة ، ( ١٠ ) احساس بالاعتماد المتبادل بين أعضاء الجماعة . والخلاصة ، أن الهدف النهائى لبناء الفريق هو جماعة متماسكة يتبادل أعضاؤها التأييد والثقة ، ولها توقعات عالية لانجاز العمل وفى نفس الوقت احترام الفروق الفردية فى القيم والشخصيات والمهارات وتنمية الامكانيات الفردية .

ورغم أن المناشط والمعايير فى بناء الفريق تختلف عنها فى التدريب الادارى وجلسات تنمية المهارات ، الا أن كلا منهما يكمل الآخر . ولكن التدريب الادارى قد يشجع على التشابه بين الأفراد بدلا من الفروق فى منهج الفرد فى العمل فى المنظمة . وقد يؤدى التدريب الى رزع قيم وفلسفة المنظمة فى شخصية الفرد ودعم الولاء للمنظمة ، الا أن مثل هذا المنهج قد يصل الى النقطة التى يقل فيها العائد بل وقد تكون تكلفته عالية اذا أهمل تنمية الفرد .

ويتمثل دور الاستشارى فى بناء الفريق فى مسئوليته واستخدامه لمهاراته فى الاستجابة للجماعة وفى التدخل فى حياتها بالصورة التى

تدعم قدرتها على حل المشكلات • وولاء الاستشارى هو للجماعة وليس المدير أو الرئيس أو لجماعة فرعية ، ولا يعنى ذلك تجاهل المدير ، بل قد يتعين على الاستشارى أحيانا أن يعمل معه بصورة وثيقة كما سوف نوضح فى الفقرات التالية • ويتمثل دور الاستشارى فى « العملية » Process Consultant أكثر مما يتمثل فى دوره بوصفه خبيرا فى تخصص معين Expert consultant ، أى أن مسئوليته هى تنمية الوعى بالعملية الجماعية ، والذى يمكن من خلاله أن يكتسب الفريق بصرا بذاته ووظائفه وطرقه فى العمل وأهدافه فى التغيير ، فهو يساعد الجماعة فى حل مشكلاتها عن طريق توعيتها بالعملية الجماعية القائمة فيها والطرق التى تؤثر بها هذه العملية فى نوعية عمل الفريق ونظرا لأن محور بناء الفريق هو القضايا والاهتمامات الحقيقية التى تواجهها جماعة العمل فى حياتها اليومية ، فان الاستبيانات وتمارين المحاكاة والخبرات المحددة البناء ، تلعب عادة دورا ضئيلا فى جلســات بناء الفريق • وتستخدم هذه الأساليب أحسن ما تستخدم لتوليد بيانات يستخدمها الفرد للحصول على فهم أوضح للعملية الجماعية فى الفريق • فهى تساعد مثلا فى تشخيص الفريق على الأبعاد الجماعية الهامة ، من حيث مستوى الأداء وأنماط الاتصال والطرز القيادية وطرق اتخاذ القرار ، وتظهر على السطح القضايا الكامنة ، وقد تعرض هذه التمارين أساليب معينة يمكن للفريق استخدامها لتحسين العمل ، ومن الضرورى أن تقود التمارين المستخدمة مرة أخرى الى المشكلات الحقيقية فى العمل الجماعى أو اذا قدر أنه من الضرورى التحول من حل المشــكلات الى تنمية مهــارات معينة يتطلبها العمل الجماعى • ومن أمثلة التمارين المفيدة فى هذا المجال : ( ١ ) تمرين ناسا NASA ( جاى هول ) فى القرار الجماعى ، وذلك حين تحتاج الجماعة الى المساعدة فى فهم نماذج اتخاذ القرار ( الفصل ٢٣ ) ، ( ٢ ) تمــارين التعاون والتنافس مثــل تجــارب منتزو دويتش وغيرهما ( الفصل السادس ) وذلك لمساعدة الجماعة على تبين عواقب كل من السلوك التعاونى والتنافسى ، ( ٣ ) تحليــل القوى فى المجــال وهو أداة لتحليل المشكلات ( الفصل ٣٠ ) ، الخ • ومن المفيد أيضا أن يستعين الاستشارى بمدخل نظرى يســاعد الجماعة على تكوين اطــار تصورى لفهم مناشطها • ومن هــذه النماذج النظرية : نموذج بليك وموتون . ونموذج ريدن ، ونموذج ليكرت ونمــوذج تاننبــاوم وشميدت لتحليل طرز القيادة ، ونظرية التحليل العبر ــ تفاعلى ( الوالد ــ الراشد ــ الطفل ) لشرح السلوك فى مواقف المشكلات المعقدة بلغة مبسطة ، الخ •

ومن المستحسن أن لا يضـــم الفريق أكثر من مســتويين اداريين

مختلفين حتى لا يزداد تعقد ديناميات العلاقات داخل الفريق والشائع أن بناء الفريق لا يستخدم مع جماعات تتكون من رئيس ومرءوسين ولكن مع لجان وفرق عمل أو فرق علماء ، الخ وكذلك مع أى جماعة نريد تحسين قدرتها على حل المشكلات • ونبدأ مثل هذه الجماعات غالبا ببناء المهارات ثم تحسين المهارات • ومن الضرورى جدا أن يساعد الاستشارى قائد الجماعة ( المدير أو المشرف ، الخ ) مقدما على فهم ما يمكن أن يترتب على بناء الفريق فى تغيير المناخ السائد • فقد يكون القائد معتادا على ممارسة الأساليب التسلطية ، ولذلك يتعين أن يعمل الاستشارى على اعداد المدير لتقبل مناخ الانفتاح الذى يتوقع قيامه نتيجة لبناء الفريق • ومن الخطر أيضا بناء توقعات بأن الأمور سوف تتحسن تحسنا جذريا وأن المنظمة سوف تتخلص من كل عللها نتيجة اجتماعات تستمر ثلاثة أو أربعة أيام ، ومن واجب الاستشارى مساعدة الجماعة على تحديد هدف واقعى يمكن تحقيقه فى كل جلسة ، كما أنه من المفيد أن تقوم الجماعة انجازاتها لتقدير مدى التقدم فى تحقيق أهدافها ، وأن يتحمل الأعضاء مسئولياتهم عن كل من النجاح والفشل • وكذلك يجب الا ينظر الى بناء الفريق كما لو كان عملا منعزلا يحدث مرة واحدة ، بل يتعين متابعته واستمراريته فى اطار « تنمية المنظمة » • ومن الأمور الأساسية أن يعى الاستشارى أن تأثير تدخله لا يقتصر على الفريق ، بل قد يؤثر على النجاح أو الفشل فى الجماعات الأخرى وفى المنظمة ككل • وكذلك يتعين أن تحدد الجماعة بمساعدة الاستشارى التوازن المستحب أو الممكن أو المطلوب بين قضايا العمل وقضايا المسائل والعلاقات الشخصية ، وما اذا كان من المفيد التعامل مع المشكلات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص والتى يمكن أن تقف عائقا فى طريق انجاز أهداف العمل • الا أنه ليس من الحكمة استخدام الأساليب المستخدمة فى « التدريب على الحساسية » مع أشخاص يتعين أن يعملوا معا على أساس يومى •

واذا كانت جماعتان مقدمتين على مواجهة لحل مشكلة ، فانه يتعين أن تختبر كل منهما أولا « بنـاء الفريق » بوصفها جماعة واحدة وأن تنظم بيتها من الداخل قبل لقاء جماعات أخرى لحل مشكلات مشتركة • ومن أحسن التمارين لهذا الغرض ما يسمى « مرآة المنظمة » organization mirror أو « تبادل الصورة » image exchange • وفيه تكتب كل جماعة صفات أو عبارات تحدد ادراكاتها لذاتها وللجماعة الأخرى • وكذلك يتنبأ أعضاء الجماعة بادراكات الجماعة الأخرى لهم بوصفهم جماعة • وتكون كل قائمة من قبل كل جماعة على انفراد • وقد يساعد الاستشارى كل جمـاعة فى اعداد وتقبل الادراكات وتلقى ارجاع الأثر أو تبـادل

الادراكات التي تكون على وشك تلقيها • ويغلب أن تقلل مثل هذه التبادلات من الكثير من القلق غير المجدى ومن سوء الادراكات •

**الاعداد للاجتماع :** من المهم جدا أن يعد الاستشارى أعضاء الجماعة لما سوف يحدث في جلسات الفريق وأن يجيب عن تساؤلاتهم وعما يمكن توقعه من الاجتماعات حتى لا يستثير قلقا غير منتج • ويمكنه الاعداد لذلك عن طريق اجراء مقابلات مع أعضاء الفريق قبل اجتماعهم أو عن طريق ملاحظة الاجتماعات العادية ، ومنها قد تتضح الحاجة الى تخصيص وقت معين أكثر لتحسين مهارات حل المشكلات في جلسات لمدة يومين أو ثلاثة خارج مقر العمل وبعيدا عن مشاغله ودون ازعاج ، وأن يلتزم الأعضاء بالتفرغ الكامل لاجتماعات الفريق ، وبخاصة قائده • ويستطيع الاستشارى عن طريق المقابلات جمع معلومات تشخيصية عن الجماعة بكلمات أعضائها أنفسهم ، وهى بالطبع أحكام ذاتية ، وتيسر المقابلات للاستشارى توضيح ادراكاته عن عمل الفريق • كما أن استخدام كلمات الأعضاء في الاجتماعات يشعرهم بأن الاجتماعات هى اجتماعاتهم وانها ملكهم • وهذه المقابلات يجب أن تظل مجهولة الاسم ولكنها ليست سرية • أى انه يمكن استخدام أقوال الأعضاء فى الاجتماعات دون ارتباطها باسم صاحبها • ومن المفيد عدم جمع غير البيانات المفيدة والضرورية منعا لتكوين توقعات غير واقعية • وتهيىء المقابلات أيضا للاستشارى تكوين علاقة طيبة مع كل أعضاء الفريق • ولا يجب الاستعانة بأقوال الأعضاء خارج الجلسة وقبل انعقادها • ومن المفيد تسجيل الكلمات كتابة اثناء المقابلات • ورغم ان المقابلات أفضل من الاستبيانات ، الا انه يمكن الجمع بينهما • وبعد أن تنتهى المقابلات ، يتعين على الاستشارى أن يضفى معنى على البيانات التي جمعها • وقد يتبين موضوعات مشتركة يمكن أن تكون موضوع ارجاع أثر الى الجماعة ، ربما عن طريق ملصقة لكل موضوع • ومن الخطوات الهامة جدا فى الاعداد لبناء الفريق ألا يفاجأ القائد بمعلومات دون أن يكون مستعدا لها • ولذلك فانه اذا كان الاستشارى يفضل أن يقود الرئيس أو المدير أو المشرف اجتماعات الفريق ، فانه يتعين على الاستشارى أن يمده بنتائج المقابلات وبتفصيل كاف يمكنه من تقديمها الى الجماعة • وفى هذه الحالة ، يقوم الاستشارى بدور الملاحظ للعملية الجماعية ، ويشجع الجماعة على أن تقيم طرقها فى العمل • وقد يقوم الاستشارى بقيادة جزء على الأقل من الاجتماع • ويجب الحذر من أن يعتقد المدير أن الاستشارى هو « رجله » ، أو أن دور الاستشارى هو حمايته من استجابات أعضاء الفريق • فالعميل هنا

هو الفريق وليس القائد ، كما أن المنظمة هى العميل فى « تنمية المنظمة » .

ويحسن فى بداية الاجتماع أن يقوم الأعضاء والاستشارى بتوضيح توقعاتهم من الاجتماع ، وما يريدون وما لا يريدون حدوثه ، فذلك أفضل من المفاجآت . وبعد ذلك يبدأ الاستشارى أو القائد فى عرض نتائج المقابلات وتوضيح ما قد يكون مطلوبا لفهم ما يعرض ، على ألا تتم فى هذه المرحلة مناقشة هذه المعلومات . ثم تحدد الجماعة جدول أعمالها وأولوياتها على أساس المعلومات المعروضة ، وفى ضوء الزمن المتاح . ومن الأفضل الابتداء بمشكلة يمكن حلها . ثم تنتقل الجماعة من مشكلة لأخرى . وتفيد من خبرتها ومن الدعم المتبادل بين أعضائها . وقد يكون من المفيد تسجيل كل مشكلة فى ملصقة ، تشمل تعريفا وتحديدا لها والحلول المقترحة والأزمان المحددة والأشخاص المسئولين عن تنفيذ الحلول . ويفيد ذلك فى أن تراقب الجماعة تقدمها . ومن الضرورى تحديد جلسة أخرى بعد شهر مثلا لمتابعة تقدم الفريق فى تنفيذ الحلول .

وسوف تواجه الجماعة ويواجه الاستشارى ضروبا من السلوك المعوق لتقدم الجماعة يتعين العمل على تفاديه وعلاجه . ومن ذلك : الشخص الذى يسعى الى هدم جهود الفريق وتثبيط وخفض مستوى الروح المعنوية ، والشخص الذى يلقى بتعليقات رخيصة تصيب كالسهام المسمومة بعض الأعضاء ، والشخص الذى يسعى الى أن يقوم بدور مساعد المدرب لاظهار قدرته للاستشارى فيقدم تعليقات يغلب أن تكون ترديدا لما يقوله ، والشخص الذى ينكر دوره حين تحدث مواجهة ويرفض أن يأخذ موقفا واضحا ازاء المشكلة ، والعضو الهادىء أو الصامت ، والعضو القلق الذى يتجنب المواجهة ويحاول حماية القائد ويسعى الى التهدئة ، والشخص المسيطر الذى يحتكر الكلام ، والشخص المشتت لجهود الجماعة ويعرض مشكلات جديدة لا علاقة لها بالموضوع ، والشخص الذى يسرع بالموافقة على كل ما يقال سعيا وراء الأمان ، والشخص الذى يضعف تماسك الجماعة عن طريق تكرار الاشارة الى الفروق بدلا من أوجه الشبه بين أعضائها ، والشخص الساعى الى جذب الانتباه ويطلق النكات فى محاولة للتخفف من قلقه وجذب الانتباه اليه ويكثر من استخدام كلمة « أنا » ومن الحديث عن خبراته ، والبهلوان الذى يشيع جوا من اللعب والعبث أكثر من أن يخلق مناخا لحل المشكلة . ويستطيع الاستشارى أن يخفف من التأثيرات السلبية لهذه النماذج السلبية بعدة طرق منها : ( ١ ) لفت الأنظار الى السلوك اللاوظيفى دون أن يشير الى الأشخاص القائمين به باطلاق عناوين عليهم مثل الدساس ، الخ . ( ٢ ) لفت

الأنظار الى التأثيرات الضارة لهذه الأنواع من السلوك ، ولكن ليس في صورة عقوبة بل في اطار تأييد ومواجهة • وقد لا يعي الشخص القائم بالسلوك بالتأثيرات الضارة لسلوكه ، ( ٣ ) اقتراح أنواع بديلة من السلوك تهيىء للأشخاص الاسهام الايجابي في عمل الجماعة •

**أما تدخلات الاستشارى** ، فيمكن تصنيفها الى الفئات التالية :

( أ ) **تدخلات تسهم في تحسين قدرة الجماعة على الانجاز** ، وتشمل : ( ١ ) دعوة الجماعة الى أن تترجم القضية الى تعريف لمشكلة ، ( ٢ ) ملاحظة أن الجماعة تتعامل مع عدة مشكلات في نفس الوقت بدلا من التركيز على مشكلة واحدة في الوقت الواحد ، ( ٣ ) ملاحظة أن القرارات تتخذ بطريقة « لا اعتراض » ودعوة الجماعة الى النظر في هذا الاسلوب ، ( ٤ ) دعوة الجماعة الى وضع خطط عمل ترتبط بحلول المشكلة ، ( ٥ ) دعوة الجماعة الى تلخيص ما تم انجازه خلال فترة حل مشكلة معينة ، ( ٦ ) مساعدة الجماعة على مراقبة وتقويم طراز عملها واستخدام المصادر المتاحة لها ، ( ٧ ) استخدام الاستبيانات ومقاييس التقدير وغيرها من الأدوات لتقويم موقع الجماعة بالنسبة الى موضوع معين •

( ب ) **تدخلات تسهم في صيانة الجماعة** ، وتشمل على سبيل المثال: ( ١ ) الاشارة الى أنواع السلوك المعوقة للعمل الجماعي والمهددة لتماسك الجماعة ، ( ٢ ) تشجيع أعضاء الجماعة على التعبير عن مشاعرهم فيما يتصل بالقرارات التي تتخذها الجماعة ، ( ٣ ) تشجيع أعضاء الجماعة على الاستجابة لأفكار ولآراء الآخرين بالموافقة أو بالمعارضة ، ( ٤ ) مجابهة أنواع السلوك التي تؤدي الى الدفاعية ونقص الثقة بين أعضاء الجماعة مثل ارجاع الأثر التقويمي وجداول الأعمال ، ( ٥ ) التدعيم اللفظي للسلوك المرتبط ببناء الجماعة مثل تنسيق الجهود والتوفيق بين الاسهامات ، الخ •

(ج) **التدخلات البنائية** • وهي تتناول الطريقة التي ترتب بها الجماعة فيزيقيا بوصفها جماعة ، وتشمل : ( ١ ) أن يطلب من أعضاء الجماعة العمل منفردين ، مثلا في كتابة مذكراته بآرائهم قبل مناقشة الموضوع في الجماعة ، ( ٢ ) أن يطلب من كل عضو أن يجري مقابلة مع عضو آخر في الجماعة في المشكلة موضوع النقاش ، ( ٣ ) تكوين جماعات فرعية لاستطلاع الجوانب المختلفة للمشكلة ويليه تقديم للجماعة الكلية ، ( ٤ ) تكوين جماعات فرعية تلاحظ جماعة منها جماعة أخرى ثم تقدم ملاحظاتها لها عن العملية الجماعية •

ولكى تتحقق أهداف بناء الفريق ، فانه بالاضافة الى ما سبق . يتعين أن يكون الاستشارى نفسه واعيا بحاجاته وتحيزاته ومخاوفه حتى يقل احتمال اسقاطها على الجماعة التى يعمل معها ، ويمكنه بذلك أن يركز على حاجات الجماعة ، ومنها الحاجة الى أن يقل اعتمادها على خدمات الاستشارى وعلى المصادر الخارجية ، وأن تكون قادرة على مواجهة الصراع الداخلى ، وأخيرا الحاجة الى أن تتحمل مسئولياتها فى تحقيق أهدافها ٠

ولعل من أهم ما يمكن أن يقدمه الاستشارى الخارجى للمنظمة هو العمل على انشاء خدمات « الاستشارى الداخلى » ، أو دعم هذه الخدمات ان كانت موجودة أصلا ، والأرجح أن يكون موقعها فى ادارة الأفراد أو فى التدريب أو فى وحدة خاصة ٠ ويمتاز الاستشارى الداخلى بعلاقاته القائمة مع الادارة الوسطى بخاصــة ، وينقص تكلفة خدماته ، وبامكانيــة ادخاله لتغييرات هامة فى العمليات وفى الاجراءات والسياسات والعلاقات بين الجماعات داخل المنظمة وفى تصميم الوظيفة ووصفها ، الخ ٠ ولا يقلل ذلك من قيمة عمل الاستشارى الخارجى أو « الطرف الثالث » كما يسمى أحيانا ، حــين تدعو الحاجة الى خدماته ٠ وســوف تكون لنا عودة الى « نموذج استشارى العمليات » ٠

## تنمية المنظمة

يركز شــيروود (٨٦) فى تعريفة لتنمية المنظمــة Organization Development على أنه « عملية تربوية مستمرة تهدف الى تنمية الموارد البشرية بطرق توفر للمنظمة هذه الموارد وتحسن من قدراتها على حل المشكلات » أى أن الهدف العام هو توفير نظم من الموارد البشرية متجددة ومتطورة ذاتيا ، تعلمت تنظيم نفسها بطرق متنوعة طبقا لطبيعة الأعمال ؛ ومستمرة فى الكشف عن خيارات أكثر تتاح للمنظمة استجابة للمطالب المتغيرة لبيئتها المتغيرة ، وهى طريقة جديدة للنظر فى الجانب الانسانى للمنظمة ٠ ثم ينتقل شيروود الى تعريف أكثر تحديدا لتنمية المنظمة ، فهى : (١) جهد طويل المدى لادخــال تغيير مخطط يقوم على أساس تشخيص يشارك فى التوصل اليه أعضاء المنظمة ؛ (٢) يتناول البرنامج كل المنظمة ، أو « نظاما » أو « جزءا » منها ، (٣) الهدف هو زيادة فعالية المنظمة وتحسين الخيارات والتجديد الذاتى ، (٤) تتمثل الاستراتيجية الرئيسية فى التدخل فى المناشط القائمــــة فى المنظمة باستخدام العمليات الجماعية للتركيز على مناخ المنظمة بقصد أحداث تغيير مخطط ومن خلال تيسير التعلم والقيام بالاختيار بين طرق بديلة لتحقيق التقدم ٠

**أهداف برامج تنمية المنظمة :** بالرغم من أن الأهداف المعنية لبرنامج تنمية المنظمة تختلف طبقا لتشخيص مشكلاتها ، الا أن عددا من الأهداف يغلب أن يبرز عادة ، وهي أهداف تعكس المشكلات الشائعة في المنظمات والتي تحول بينها وبين اطلاق امكانات أعضائها • وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي : (١) بناء الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة بمختلف مستوياتها ، (٢) خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات يسود المنظمة حيث تواجه فيه المشكلات وتوضح الاختلافات داخل الجماعة وفيما بين الجماعات ، وذلك بعكس السعي الى تخفيف حدة المشكلات ، (٣) تحديد مسئوليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون أقرب ما يمكن أن تكون الى مصادر المعلومات وغيرها من المصادر ذات الدلالة ، بدلا من تحديدها في دور معين أو مستوى معين ، (٤) زيادة تبني أهداف المنظمة من قبل أعضائها بحيث يحسون بأنها أهدافهم هم ، (٥) تحقيق تعاون أكبر بين الأشخاص وبين الجماعات في المنظمة • وحين تكون العلاقات تنافسية بصورة واضحة نتيجة مثلا لمحدودية الموارد ، فانه من المهم أن يكون التنافس مفتوحا وعلنيا ، وأن يتم بصورة تحقق فائدة للمنظمة ، وبحيث تتجنب المعاناة نتيجة العواقب المدمرة للتنافس المخرب ، (٦) زيادة الوعي بدور « العملية » الجماعية وعواقبها بالنسبة للأداء ، أي مساعدة الأشخاص على أن يكونوا واعين بما يحدث بين الجماعات وما يحدث للأعضاء أثناء قيام الجماعة بمهمتها ، وذلك في مسائل مثل : الاتصال ، التأثير ، المشاعر ، طراز القيادة ؛ الصراع ؛ العلاقات بين الجماعات ، طرق التحكم في الصراع ، الخ • وتتحقق أهداف الجهد المبذول في تنمية المنظمة من خلال التدخل المخطط القائم على أساس نتائج البحوث والفروض النظرية في العلوم السلوكية ، والقصد هو مساعدة المنظمة على النظر في طرق عملها الحالية ومعاييرها وقيمها والتوصل الى طرق بديلة للعمل وتقييمها بمشاركة من أعضاء المنظمة بما يحقق عائدا لهم وتقدما للمنظمة •

**بعض الافتراضات المأخوذ بها في مفهوم تنمية المنظمة :** يستعان في في تنمية المنظمة بمعارف وأساليب العلوم السلوكية بهدف تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وحاجات أعضائها سعيا وراء زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق الذات للأعضاء • ومن هذه الافتراضات: (١) يغلب عادة أن تكون اتجاهات معظم أعضاء المنظمات نحو العمل وما يرتبط بهذه الاتجاهات من عادات ، استجابات لبيئة العمل ولطريقة معاملتهم من قبل المنظمة ، أكثر من أن تكون خصائص نظرية للشخصية الفردية • ولذلك فان جهود تغيير الاتجاهات نحو العمل ونحو المنظمة يجب أن توجه الى

تغيير كيف يعامل الشخص أكثر مما توجه الى محاولة تغييره ، (٢) العمل الذى ينظم لسد حاجات الناس ومطالب المنظمة ينزع الى تحقيق أعلى انتاجية وأحسن جودة فى الانتاج ، (٣) معظم أعضاء المنظمة لا يكون دافعهم الأساسى تجنب العمل الذى يتطلب ضوابط شديدة وتهديدا بالعقاب ، ولكنهم يسعون الى العمل الذى يشكل تحديات ويتطلب تحمل مسئوليات تحقق أهداف المنظمة التى يشعرون بالالتزام نحوها ، (٤) الوحدات الأساسية فى المنظمات هى جماعات الناس . ولذلك فان الوحدات الأساسية فى التغيير هى أيضا الجماعات وليس الأفراد ، (٥) ينزع المناخ السائد فى معظم المنظمات الى قمع التعبير الحر عن المشاعر التى يحس بها الأعضاء بعضهم نحو البعض الآخر ، وعن مشاعرهم فيما يتعلق بوجهة مسارهم ومسار منظمتهم • ولكن الصعوبة هى أن قمع المشاعر يؤثر سلبيا فى حل المشكلات والنمو الذاتى والشعور بالرضا عن العمل ، ولذلك ، فان التعبير عن المشاعر جزء هام من تحقيق الالتزام بتنفيذ قرار أو عمل ، (٦) الجماعات التى تتعلم العمل بطريقة مفتوحة بناءة عن طريق توفير ارجاع الأثر للأعضاء ، تصبح أكثر قدرة على الافادة من خبراتها وأكثر قدرة على الاستخدام الكامل لمصادرها فى انجاز العمل ، ومما ييسر نمو الفرد العلاقات المفتوحة التى تقدم التأييد وتتسم بتبادل الثقة ، (٧) هناك فرق هام بين الاتفاق والالتزام ، فالناس يلتزمون بما يساعدون فى خلقه وبما يهتمون به • وحين يدخل تغيير ، فانه ينفذ بأكبر قدر من الفعالية اذا أحست الجماعات واذا أحس الأفراد بانهم يشاركون فى عملية التغيير ، سواء فى التخطيط أو فى تنفيذ التغيير • ولكن الاتفاق أبسط فى تحقيقه ، كما أنه أبسط فى نتيجته ، فالناس يفعلون ما يطلب منهم أو ما يكون كافيا أو ما يقرب منه ؛ (٨) القيمة الأساسية التى تكمن فى نظرية تنمية المنظمة وفى ممارستها هى الاختيار • فعن طريق جمع البيانات الملائمة وعن طريق ارجاع الأثر من خلال الثقة والانفتاح والمخاطرة ، تتوفر لدى المنظمة ولدى الأفراد خيارات أكثر ، ومن ثم يمكن اتخاذ قرارات أحسن •

**تكنولوجيا تنمية المنظمة :** من العمليات الأساسية فى تنمية المنظمة محاولة الافادة المثلى من القوى البشرية فيها • ويغلب أن يشارك الاستشاريون الخارجيون فى تحمل مسئولية هذه العملية ، ولكنهم يسعون أيضا الى زيادة القدرة الذاتية للمنظمة على فهم عملية تنميتها • وعلى العكس من التنمية الادارية التى تتجه الى المدير الفرد ، تركز تنمية المنظمة على الجماعات وعلى العلاقات المتغيرة بين الأعضاء • فالنظام System — سواء كان وحدة فى المنظمة أو المنظمة كلها — هو

موضوع الجهود فى تنمية المنظمة ، ومن الاستراتيجيات الشائعة فى برامج تنمية المنظمة استخدام نموذج التدخل المعروف بمصطلح « بحث — هو — الفعل » action research · وهناك ثلاث عمليات فى هذا المنهج الأخير تتضمن كلها تعاونا ممتدا بين الاستشارى والمنظمة : (١) البيانات من الأفراد والجماعات ، (٢) ارجاع الأثر ( التغذية المرتدة ) الى العميل الرئيسى أو الجماعة المعينة فى المنظمة ، (٣) التخطيط المشترك لبرنامج العمل القائم على أساس ارجاع الأثر ·· وذلك بقصد اتاحة البيانات عن النظام الكلى واستخدام المعلومات لوضع الخطط المستقبلية لهذا النظام · وفيما يلى بعض التدخلات الشائعة فى تنمية المنظمة ·

( ١ ) **بناء الفريق** : Team Building والتركيز هنا يكون على التعرف المبكر لمشكلات جماعة العمل وحلها ، وبخاصة فيما يتعلق بالمعوقات فى طريق العلاقات بين الاشخاص وداخل المنظمة والتى تسد طريق العمل بروح الفريق التعاونى الخلاق والكفء · ويمكن أن تزداد فعالية العمل الجماعى عن طريق استخدام اجراءات مختلفة لاتخاذ القرار فى الأعمال المختلفة وعن طريق تعلم التعامل مع القيادة بوصفها وظيفة يؤديها أعضاء الجماعة ، وليس مجرد دور أو خاصية لشخصية فردية · ويمكن تحسين العلاقات بين أعضاء الفريق عن طريق تحسين أنماط ومهارات الاتصال ودرجة الفهم والتقبل بين أعضاء الفريق ، ومعالجة مشكلات السلطة والتدرج فى المكانات وتحسين الفهم والاحترام ·

(٢) **حل المشكلات بين الجماعات** : تعطى الفرصة للجماعات فى المنظمة لكى تتفاعل بقصد تقليل التنافس غير السوى بين الجماعات أو بقصد حل الصراع بينها حول موضوعات مثل التداخل بين المسئوليات أو اختلاط خطوط السلطة ، وبقصد دعم الاعتماد المتبادل حيث يكون ذلك ممكنا بصورة ملائمة ، وتقوم المشكلات أحيانا بين الجماعات الوظيفية المختلفة التى يتعين أن تعمل معا مثل ادارات المبيعات والانتاج ، أو بين الادارات التنفيذية والاستشارية أو بين العمال والادارة أو بين منظمات فى طريقها الى الدمج ·

(٣) **اجتماعات المجابهة** : وهى ميكانيزم لحل المشكلات حين يعرف أن هذه المشكلات قائمة · وتستخدم صياغة من صياغات بحث — هو — الفعل ، فيجتمع كل أعضاء الفريق الادارى فى المنظمة معا ، وتجمع المعلومات عن المشكلات والاتجاهات وتعرض على الجميع ، وتحدد الأولويات ، وتصل الجماعات الى التزامات بالعمل عن طريق تحديد الأهداف وتشكيل مجموعات عمل ·

(٤) **تحـديد الأهـداف والتخطيط** : وذلك عن طريق الجمع بين المجموعات الاشرافية والعاملين فى المنظمة ، وينخرط الجميع فى التخطيط والبرمجة لتحسين الأداء فى ضوء تحديد الأهداف ومع الالتزام المتبادل والمتابعة والمراجعة ٠

(٥) **دور الطرف الثالث** : ويتضمن الاستعانة بمهارات طرف ثالث للمساعدة فى تشخيص وفهم وحل المشكلات الانسانيـة الصعبة مثل العلاقات المضطربة بين شخصين او بين جماعتين ٠

(٦) **الاستشارة** : يمكن للمدير فى حالات كثيرة الافادة من علاقة وثيقة ومستمرة مع شخص من خارج المنظمة مثل استشارى يشـاركه مشكلاته فى مرحلة مبكرة ٠

ويتميز البرنامج الفعال لتنمية المنظمة ، بأن كل عضو فيها يبدأ فى النظر الى نفسه بوصفه مصـدر دعم للآخرين ، يقدم لهم المساعدة حين يطلب منه ذلك ٠ وتصبح هذه الاتجاهات معايير أو توقعات مشتركة ، فتتوفر بذلك لدى أعضاء المنظمة امكانية أن يكون كل منهم استشاريا للآخرين ، ويتناقص اعتماد المنظمة على مصادر من خارجها ٠ والخاصية الرئيسية المميزة لتنميـة المنظمة هى أنها تعتمد اعتمـادا كبيرا على استراتيجية تربوية تؤكد التعلم على أساس الخبرة ، كمـا تؤكد على المهارات التى تنميها اجراءات هذه الاستراتيجية ٠ ومن هذه الاجراءات كما سبق القول : بحث ـ هو ـ الفعل وما يتضمنه من ارجاع الأثر ، واجتماعات المجابهـة ، ومن خلالهـا تصبح الخبرات بين الناس وفى المنظمات أمورا مشتركة يحـدث التعلم على أسـاسها ، ويتـم التخطيط وبرنامج العمل عن طريقها ٠ ومن المحقق أن تنمية المنظمة ليست مجرد تدريب على العلاقات الانسانية وليست مجرد تدريب على الحساسـية ، الا أن الانفتاح على الخبرات الذاتية ، بما فى ذلك المشاعر والاستجابات والادراكات ، يمثل الحجر الأسـاسى فى كثير من جهـود تنمية المنظمة ٠ وفضلا عن ذلك ، فان الخبرات التدريبية المعملية تستخدم غالبا لمساعدة أعضاء المنظمة فى تنمية كفاءة العلاقات بينهـم ، بما فى ذلك مهـارات الاتصال وتحسين القدرة على التحكم فى الصراع وكسب البصر بالذات وبالجماعة وكيف تتكون وتعمل ٠ وهكذا ، فان برامج التدريب المعملى تشكل بداية طيبة لجهود تنمية المنظمة ٠

## تعديل سلوك المنظمة :

يمثل « تعديل السلوك » نموذجا فى الواقعية يختلف عن النماذج

المعرفية التى سبق أن عرضنا لبعضها مثـــل نماذج مازلو وماكليلاند وهرزبرج ، وهى النماذج التى تقوم على أساس أن التفكير والمشـــاعر الداخلية ونظرة الشخص الى العـــالم هى التى تحدد السلوك ، ولكن يعيب هذه النماذج فى نظر البعض أنه يصعب قياسها وملاحظتها علميا. وفى المقابل ، يقوم تعديل السلوك على أساس فكرة أن السلوك يعتمد على عواقبه ، ومن ثم يمكن اخضاعه للقياس العلمى ، ويدين نموذج تعديل السلوك لكثيرين وفى مقدمتهم ب ٠ ف ٠ سكينر ، ولكن قبل أن نناقش بعض أسسه وأساليبه وسواء كنا نتبنى النماذج المعرفيـــة أو نموذج تعديل السلوك فى الدافعية ،فانه من المهم التأكيد على ضرورة التمييز بين نوعين من الدافعية : الدافعية المصـــغرة micro أو ما يسمى النوع ( أ ) من الدفعية ، أى الدافعية داخل المنظمة المعينة ، فلكى نحسن أداء العاملين فى منظمة ، يتعين أن تغير من الظروف داخل المنظمة ٠ ولكن العاملين فى المنظمة يعيشون حياتهـم فى بيئات خـارج المنظمة وتتأثر دافعيتهم بالظروف السائدة فى البيئة الخارجية ، وهذه تشكل م يسمى الدافعية الكبرى macro أو النوع ( ب ) من الدافعية ٠ ويتضمن أسئلة مثل : ما هى القيمة التى تخلعها البيئة الخارجية على العمـــل وأخلاقيـــاته ؟ وما هى المكانات التى تضفيها على العاملين ؟ وما هى نظرة العالم الخارجى اليهم والى دوافعهـم ؟ ما هى الهيراركيـــة التى ينظم بها المجتمع المعين الحاجات التى تحدثعنها مازلو فى نموذجه عن الحاجات ، ولذلك ، فانه لكى يتحسن الأداء يتعين تحسين كل من البيئة الداخلية والخارجية ٠

ويتم تعديل السلوك عن طريق « الاشراط الاجرائى » ، وهو نوع من « التدعيم » لتعديل السلوك عن طريق عواقبه ٠ فاذا كانت عواقب سلوك معين طيبة لعامل مثلا ، فانه ذلك يدعم تكرر الســـلوك ٠ وعلى العكس ، اذا كانت غير طيبة . فان النزعة الى تكرار السلوك تضعف ، ويمـــكن شرح ذلك عن طريق قانون الأثر ، وهو مـــن قوانين التعلم ٠ والتدعيم قد يكون « ايجابيا » ، أى يقـــدم عواقب محببة تشـــجع تكرار السلوك ، وقد يكون « سلبيا » حين تصاحب السلوك ازالة عواقب غير محببـــة ٠ وهو يختلف عن « العقـــاب » ، لأن هذا الأخير يضيف عادة شيئا غير محبب ؛ بينما يعنى التدعيم السلبى أن السلوك المسئول عن ازالة شىء غير محبب يتكرر حين تواجه مرة أخرى هذه الحالة غير المحببة ٠ ويحدث « التشكيل » حين يعطى التدعيم متتابعـــا كلمـــا زاد الاقتراب من السلوك المرغوب ، وهو يفيد بخاصة فى تعلم الأعمال الصعبة ٠ وفى تعديل السلوك يفضل الالتجاء الى « الانطفاء » بدلا من العقاب ٠ ويحدث

هذا الأخير حين تصاحب عواقب غير محببة السلوك وتثبطه ، ولكن العقاب لا يشجع السلوك المرغوب ، كما أن ممارسته تؤدى الى خلط فى دور كل من التدعيم والعقاب مما يؤدى الى اضعاف القائم بدور التدعيم ، هذا فضلا عن أن من توقع عليه العقوبة قد لا يعرف أى جانب من جوانب أدائه يعاقب عليه ، وبالتالى يحتمل أن يؤدى العقاب الى تثبيط سلوك مرغوب • وفى المقابل يحدث الانطفاء حين لا تصاحب السلوك أى عواقب ذات شأن • فاذا لم يحدث تدعيم ، فان السلوك ينزع الى الاختفاء ، أى ينطفىء وينزع الى أن تحل محله استجابات مدعمة ، فمثلا ، قد يحدث الانطفاء حين لايستجيب الرئيس بالموافقة أو بالرفض لاقتراحات المرءوس • والتدعيم قد يكون مستمرا أو جزئيا ، ويحدث التدعيم « المستمر » حين يصاحب المدعم كل سلوك صحيح مرغوب مثل اعطاء العامل نسبة معينة عن كل انتاج مقبول • الا أنه لا يكون ممكنا عادة مكافأة العامل على كل سلوك صحيح • ويحدث التدعيم « الجزئى » حين يدعم جزء فقط من السلوك الصحيح • وفى هذه الحالة قد يكون التعلم أبطأ مما يحدث فى التدعيم المستمر ، الا أنه يغلب أن يحتفظ به لمدد أطول • وهناك أربعة أنواع من التدعيم الجزئى هى :

(١) التدعيم الجزئى على فترات ثابته ، أى التدعيم بعد كل فترة محددة ثابتة من الزمن مثل دفع الحافز على الأداء الصحيح مرة كل أسبوعين : (٢) التدعيم الجزئى على فترات متباينة ، كأن تجرى شركة التفتيش على أعمال الأمن الصناعى أربع مرات فى العام تحدد عشوائيا ، (٣) النسبة الثابتة ، ويتم التدعيم بعد عدد معين من الاستجابات الصحيحة ، مثل اعطاء مكافأة مالية لبائع سيارات بعد اكمال بيعه لخمس سيارات ؛ (٤) النسبة المتغيرة ، أى التدعيم بعد عدد متغير من الاستجابات الصحيحة يحدد بصورة عشوائية ، وهى نفس الفكرة التى تعمل بموجبها آلات لعب القمار • ويعتقد أن هذا النظام من أقوى نظم التدعيم • وقد استخدم بنجاح لتقليل الغياب والتأخر فى الحضور ويمكن مثلا اجراء يانصيب لتوزيع مكافأة على من لم يتخلف عن موعد الحضور أو من لم يتغيب عن العمل مرة كل شهر مثلا • وتحدد قيمة المكافأة والعدد الأقصى لمن يمكن أن يفوزوا فى اليانصيب •

والصعوبة الأساسية فى تعديل السلوك هى فى تحديد أى جوانب السلوك يراد تعديلها ، وأى المنبهات تؤدى الى التعديل وتدعمه ، ثم تحديد أى المدعمات يمكن استخدامها ، وبعض الأعمال المعقدة يصعب تحديد متغيراتها مثل أعمال المستشار القانونى كما أن البعض يتهم تعديل

السلوك بانه اسلوب أوتوقراطي غير انساني يرغم الناس على التغيير بدلا من أن يكون التغيير نابعا من الذات • ويزعم هؤلاء البعض أن تعديل السلوك يعامل الأفراد كما لو كانوا فئران تجارب أو أنهم غير قادرين على القيام باختياراتهم • ويرد أنصار تعديل السلوك بأن أسباب السلوك تكمن خارج الشخص أى فى بيئته ، ويرى البعض ( ٢٢ ، ص ٧٧ ) أن تعديل السلوك يصلح للأعمال غير المعقدة التى تتضح فيهـــا علاقات السلوك بعواقبه ، بينما تصلح النماذج المعرفية للدافعية للأعمال الأكثر تعقـــدا •

## حدود السلوك التنظيمى :

لايستطيع أحد الزعم بأن السلوك التنظيمى يقدم الحل لكل المشاكل التى تواجهها المنظمة ، فهو نظام فرعى واحد من نظم عديدة تعمل فى اطار النظام الاجتماعى الأكبر ، وهو لن يكون بديلا لسوء التخطيط أو عجز التنظيم أو لا عقلانية الضوابط ، ولكنه طريقة للتحسين • وبدون تقدير حدود السلوك التنظيمى ، فان النظرة تضيق وتؤدى الى التحيز السلوكى الذى يتجاهل النظام الأكبر الذى تعمل فيه المنظمة • فمثلا ، لن يكون هناك معنى للعمل فى سبيل اشباع حاجات العاملين وفى نفس الوقت تتجاهل المنظمة حاجات المستهلكين لما ينتجه العاملون • وبالمثل ، فان الضغط لرفع الانتاج مع تجاهل حاجات العاملين خطأ • ويفيدنا فى هذا المجال الاستعانة بقانون « المردود المتناقص » ، فهو يعمل فى المجـــال السلوكى مثلما يعمل فى المجال الاقتصادى ويقرر هذا القانون أن اضافة مدخلا مرغوبة بمـــا يتجـــاوز حدا معينـــا الى الموقف يؤدى الى تنـــاقص المخرجات والذى قد يصل الى نقطة الصفر أو الى ما بعدها • فمثلا ، زيادة عامل للعمل فى مزرعة على مرات الى أن يصل عددهم الى حد معين ، قد يؤدى الى تناقص فى قيمة المنتج ثم الى تدهور ، وذلك لصعوبة التنسيق والى غيره من العوامل ، ويعمل هذا القانون لأنه أساسا يقوم على مفهوم النظم ، أى نظام معقد من علاقات بين متغيرات كثيرة فى الموقف • ونجد مثالا آخر لعمل هذا القانون فى الافراط فى تأكيد حاجات الأمان لدى العاملين ، الخ •• فالمهم هو المحافظة على التوازن المطلوب بين كل هذه المتغيرات • فالقليل من استقلالية العاملين مثلا ضار لأنه يقتل الابتكارية، الا أن الكثير منها أيضا ضار لأنه يزيد من صعوبات التنسيق الجماعى ، وبذلك يصبح شكل منحنى العلاقة بين الكفاءة التنظيمية والاستقلالية أحدب الشكل ونوعه يختلف طبقا للمنظمة ونوع العمل ونوعية العاملين، اذ يتطلب مثلا للباحثين العلميين قدرا أكبر من الاستقلالية لزيادة الكفاءة

التنظيمية ولكنه قد يتطلب قدرا أقل لعمال الانتـــاج • ويثير البعض مخاوف من أن معارف ومهارات السلوك التنظيمى قد يساء استخدامها للتحكم فى الناس ببراعة لمصلحة أصحاب القوة ، الا أن مثل هذه المخاوف قد لاتقتصر على مجال السلوك التنظيمى • ومن الضرورى أن يكون من يشغلون مراكز القمـــة ممن يلتزمون بميثـاق خلقى يؤكد على الشعور بالمسئولية الاجتماعية والاتصال المفتوح والتحليل على أسـاس التكلفة والعائد بما فى ذلك التكلفة والعائد الانسانيين • وعلى كل حال ، فان نجاح القادة الملتزمين بمثل هذا الميثاق الخلقى يصعب أن يتحقق بغير أتباع يلتزمون أيضا بمثل هذا الميثاق •

## خلاصـــة :

يلخص كيث دافيز ( ٢٢ ، ص ٥١٥ ) دور السلوك التنظيمى فى أربع معادلات نعتقد أن لها دلالاتها التفسيرية الهامة ، وهذه المعادلات هى•

(١) المعرفة × المهارة = القدرة

(٢) الاتجـاه × الموقف = الدافعيـة ( وهى تعـريف اجـرائى للمعادلة : المكافىء × التوقع = الدافعية ) •

(٣) القدرة × الدافعية = أداء الانسان

(٤) الأداء الانسانى × الموارد = الأداء التنظيمى •

ويتمثل مدى السلوك التنظيمى فى المعادلة الثانيـة ، كما تتمثل أهميته فى المعادلة الثالثة ، ذلك ان السلوك التنظيمى كما يمثله مصطلح « الدافعية » هو واحد من عاملين فى المعادلة ، وفضـــلا عن ذلك ، فان السلوك التنظيمى يلعب دورا فى دفع العاملين الى اكتساب العامل الثانى وهو القدرة • وهكذا ، فان السلوك التنظيمى هو جزء من المعادلة الكلية للأداء الانسانى • الا أن هذا الأداء يتعين أن تسانده موارد من آلات وقوى ومواد لأداء العمل ، وهو ما يتمثل فى المعادلة الرابعة • ويلاحظ فى هذه المعادلة الأخيرة دور السلوك التنظيمى لأنه يسهم اسـهاما رئيسيا فى الأداء الانسانى • أما الموارد فهى ترتبط بالعوامل الاقتصـادية والفنية والمادية فى المنظمة •

وفى محاولة للتأكيد على الدور الانســانى بلغة يفهمها المديرون ، فان اتجاها ظهر للاستعانة بلغة المحاسبة أسمى « **المحاسبة فى مجـــال الموارد البشرية** » ، وذلك بقصـــد تحويل البيانات عن هذه الموارد الى

قيم نقدية لاستخدامها فى النظام المحاسبى العادى • وتهدف مثل هذه المحاسبة الى : (١) تحديد المسئولية عن الموارد البشرية والمحاسبة عليها ؛ (٢) تقدير وتقويم مدى استخدام الموارد البشرية ؛ (٣) تحسين التخطيط للموارد البشرية ، (٤) تحسين القرارات المتعلقة بالناس ، (٥) التأكيد على نظرة بعيدة المدى الى قيمة الموارد البشرية • وتتبع فى هذه المحاسبة مناهج عديدة من أهمها منهجان هما ، منهج الاستثمار ، ومنهج المناخ التنظيمى • ويسعى المنهج الأول الى المحاسبة عن مقدار المستثمر من قبل المنظمة فى الموارد البشرية • ويشمل ذلك تكلفة التوظيف والتدريب ، فتعتبر استثمارات رأسمالية بدلا من أن تعتبر مصروفات جارية • وعلى ذلك ، فان قيمتها تتناقص أو تنكمش خلال الفترة المتوقعة لاستخدام الموظف ، وبلغة المحاسبة « تستهلك » • ولا تبذل محاولة للتنظير حول قيمة الموظف ولكن يدور الحساب حول ما استثمر فيه فعلا • وفى هذا الاطار يمكن قياس العائد من الاستثمار، وبذلك يمكن الحكم على مدى الافادة من القوى البشرية • فلنفترض مثلا أن خمسة باحثين قد استقالوا بسبب الادارة الأوتوقراطية ، فان هذه الاستقالة سوف تظهر بوضوح على أنها خسارة فى الاستثمار وبالتالى يزداد الاهتمام بتحسين السلوك التنظيمى للاقلال من هذه الخسارة • وبنفس الطريقة ، يمكن الكشف عن تكلفة العمالة الزائدة وعدم الاستغلال الأمثل لها • الخ • أما منهج « المناخ التنظيمى » فقد سبق أن ناقشنا هذا المفهوم وأوضحنا أن مسوحا دورية تستخدم لتحديد الطرق التى يتم عن طريقها تحسن أو تدهور المناخ التنظيمى ، وذلك على أساس افتراض تؤيده البحوث وهو أن التغيرات فى الموارد البشرية تؤثر فى الأداء مستقبلا • فمثلا ، اذا استخدم مدير استبدادى سلطته لتقليص العمالة فانه قد يظهر أرباحا عن العام الحالى ، ولكن مسحا للمناخ التنظيمى قد يكشف عن أن ذلك سوف يزيد من التكلفة فى المستقبل بقدر أكبر من الوفر الحادث فى العام الحالى ، ويسهم ذلك فى علاج الأسباب بدلا من الأعراض • ويعترض البعض على اتباع منهج المحاسبة فى مجال الموارد البشرية لأنه يعامل الانسان كما لو كان رقما ، فضلا عن صعوبة جمع البيانات الصحيحة والدقيقة • الا أنه رغم ذلك فان مؤشرات مثل هذه المحاسبة قد تفيد فى تنبيه الادارة الى مواقع الخطأ بلغة مفهومة •

## نموذج استشارات العمليات Process Consultation

وهو مصطلح أطلقه ادجار ه · شين (٨٤) من معهد ماساشوستس للتكنولوجيا على نوع خاص من الاستشارات الادارية ، يلعب دورا هاما فى اطــار تنميــــة المنظمــة OD ، وذلك من حيث اعدادها لبرامج التنمية وتدريب العاملين فيها والعمل مع الأفراد الرئيسيين فى المنظمة ، وتختلف استشارات العمليات عن الأنــواع الأخــرى من الاستشارات الادارية فى أنها تجمع بين المدير والاستشارى فى مرحلة من « التشخيص المشترك » بدلا من « النموذج الشرائى » والذى تشترى فيه المنظمة خدمات استشارى بناء على حاجة تحس بها ، مثل الحاجة الى معلومات أو الى نشاط يؤدى ، ولا تملك المنظمة الوقت أو القدرة على الاستجابة لهذه الحاجة وكذلك تختلف استشارات العمليات عن نموذج « الطبيب ـ المريض » والذى يقوم فيه الاستشارى وحده بعبء التشخيص ووصف العلاج ، ذلك أن استشارى العمليات يهدف الى تعليم العميل كيف يتعرف على المشكلة وكيف يشخصها ، وان ينشغل ايجابيا فى ايجاد الحلول والبدائل ، وقد يساعد الاستشارى العميل على التدقيق فى التشخيص والسعى وراء بدائل أخرى لم تخطر له · ولكن العميل هو الذى تقع عليه مسئولية القرار · ويفترض أن ذلك يزيد من فعالية التشخيص والعلاج فضلا عن اكساب العميل مهارات يمكنه استخدامها فى حل المشــكلات الحالية والمستقبلية · واستشارى العمليات لايتحتم أن يكون خبيرا فى تخصص مثل التسويق أو التمويل أو الانتاج ولكنه خبير فى « العملية » أى العلاقات بين الأفراد وبين الجماعات والسلوك والتشخيص والعلاج غير الموجهين · ولكن اذا كشف التشخيص عن الحاجة الى خبير متخصص فى مضمون معين ، فان استشارى العمليات يعلم عميله طرق اختيار مثل هذا الخبير والافادة منه ، ويخلص شــين ( ٨٤ ، ص ٩ ) الى التعريف التالى لاستشارات العمليات والذى نقدمه مع تعديل طفيف : « مجموعة من الأنشطة يقوم بها الاستشارى لمساعدة العميل على ادراك وفهم أحداث العمليات الانسانية التى تقع فى بيئة العميل وعلى التعامل معها بفعالية »· ولا يزعم شين أن التركيز على العمليات الانسانية هو المدخــل الوحيد لزيادة فعالية المنظمة ، ولكنه يؤكد على أن تحسين فعاليات المنظمة فى انشطة مثل الانتاج والتمويل والتسويق ، تتضمن تفاعلات بين أفراد وبين جماعات ، وأنه لا مهرب للمنظمة من مواجهة ما يجرى من عمليات انسانية فيها · واستشارى العمليات يتعين أن يكون خبيرا فى معظــم الموضوعات التى تناولناها بالمناقشة فى هذا الكتاب ، فهو مثلا ، يقدر أن الأدوار التى يحتلها الأفراد فى بنيان المنظمة تحدد ســلوكهم ولكن

بصورة جزئية ، اذ تحدد شخصيات الأفراد وادراكاتهم وخبراتهم مشاركتهم فى هذه الأدوار وعلاقاتهم بالآخرين كما يتعين أن يكون خبيرا فى العمليات الانسانية فى المنظمة ومن أهمها الاتصال ، أدوار الأعضاء ووظائفهم فى الجماعة ، الحل الجماعى للمشكلة واتخاذ القرار الجماعى ، معايير الجماعة ، القيادة والسلطة ، التنافس والتعاون بين الجماعات ، الخ ٠

ويحدد شين سبع مراحل فى دورة استشارات العمليات هى : (١) الاتصال المبدئى بين المنظمة والاستشارى ؛ (٢) تعريف العلاقة : العقد الرسمى والعقد السيكولوجى : (٣) اختيار موقع وطريقة العمل ، (٤) جمع البيانات والتشخيص ، (٥) التدخلات ، (٦) انقاص التورط او التخفيف من العلاقة الاستشارية ، (٧) انهاء العلاقة ٠ وينبه شين الى أن هذه المراحل قد تتفاعل وتتداخل معا ٠ فمثلا ، تشكل كل خطوة تشخيصية تدخلا من نوع ما ، كما أن كل تدخل يكشف عن بيانات أخرى ، وكذلك فان العقد السيكولوجى يخضع لمراجعة دائمة ٠

وتبدأ عملية الاستشارة بادراك المنظمة بأنها تواجه مشكلة يصعب حلها من وجهة نظرها بامكانياتها وقت طلبها لخدمات الاستشارى ٠ ويحاول هذا الأخير أن يقدر فى البداية احتمالات قيام علاقة فعالة بينه وبين المنظمة ٠ وهو يبنى تقديره على أساس توفر الانفتاح والصدق فى الاتصال والرغبة فى المعرفة من جانب العميل والاستعداد للقيام بدوره فى التشخيص وفى العلاج ٠ والاستشارى لا يجب أن يقبل مهمة ليس لديه خبرة فيها ، وهو يتردد فى قبول المهمة اذا أحس بأن المدير يريد فقط مباركة الاستشارى لخطة بدأها فعلا أو حلا سريعا لمشكلة سطحية ٠ ويهدف الاجتماع المبدئى الى تحديد ماهية المشكلة وما اذا كان تدخل الاستشارى يمكن أن يفيد ، ثم الاتفاق على الخطوات التالية ٠ ويحدد « العقد الرسمى » كمية الوقت الذى يخصصه الاستشارى للعملية والخدمات التى يؤديها وما يتقاضاه من أتعاب وطرق ومواعيد أدائها ٠ أما « العقد السيكولوجى » فانه يتضمن أساسا ما يتوقع العميل الحصول عليه من العلاقة وما يأمل الاستشارى فى تحقيقه ٠ ومن ذلك الا تبنى توقعات لدى العميل بقيام الاستشارى بأمور يكون غير مستعد للقيام بها أو لا يجب القيام بها مثل الحصول على تأييده لمشروع او برنامج أو تقريم شخصى للعاملين فى المنظمة ، الخ ، ويحاول الاستشارى أيضا التأكد من استعداد المنظمة للوفاء بالتزاماتها من حيث الوقت وتوفير المعلومات والتعاون والتاكيد على أنه يتعامل مع المنظمة بوصفها كلا وليس مع المدير فقط ، وأنه لن يقدم حلا ، بل يشجع الجماعة على التقدم بالبدائل ، وأنه سوف يستعين بملاحظته للناس فى عملهم لجمع

البيانات ، الخ · ويتعاون الاستشارى مع العميل فى تحديد موقع وطرق العمل · أى ماذا يلاحظ ومتى · ومن نجرى ملاحظتهم ، والأفضل دائما البدء بالمواقع العليا ، لأنها يغلب أن تؤثر بشكل أكبر من غيرها ، فى معايير وقيم وأهداف المنظمة · كما أن تغيير السلوك على مستوى القيادات العليا سوف ينعكس تأثيره أيضا على باقى المنظمة · والأغلب أن يكون الموقع المختار هو اجتماع اسبوعى أو شهرى يمكن الاستشارى من ملاحظة طرق التفاعل بين أعضاء المنظمة ، فى موقع يتم العمل فيه فعلا ، وليس لمجرد مناقشة العلاقات بين الأفراد أو بين الجماعات ·

ومن خلال الاتفاق الصريح بين الاستشارى والمنظمة ، تكون الطرق المفضلة فى استشارات العمليات هى الأكثر اتفاقا مع مبادئها ، وتشمل الملاحظة والمقابلة غير الرسمية والمناقشة الجماعية ، وفيها لا تقدم اجابات أو حلول جاهزة ولكن يتم اتصال مفتوح · ولا يلجأ الاستشارى الى استخدام المسح والاستبيان ، الا بعد أن يستوثق من توفر مناخ من الثقة للاطمئنان الى اعطاء اجابات صادقة · ومن المهم التأكيد على أن كلا من جمع البيانات والتدخلات تحدثان معا خلال كل مراحل العملية الاستشارية ، وعلى أنه من الخطأ تصور أن البيانات تجمع قبل وقوع التدخلات ، أو أن الاستشارى يقوم بالملاحظة ويجرى مقابلات أولا ثم يقوم بالتشخيص ثانيا ويقترح تدخلات أو خطوات علاجية ·

وتتعدد وتتنوع التدخلات فتشمل : ( ١ ) تدخلات لتحديد المهام أو جدول الأعمال وذلك بهدف زيادة حساسية الجماعة الى عملياتها الداخلية واثارة اهتماما بتحليل هذه العمليات وتتضمن : ( أ ) أسئلة توجه النظر الى قضايا العلاقات بين الأشخاص ، ( ب ) فترات تحليل للعملية ، ( جـ ) مراجعة المهام او جدول الأعمال واختيار الاجراءات ، ( د ) اجتماعات تخصص لعملية العلاقات بين الأشخاص ، ( هـ ) عرض لتصورات فى موضوعات ترتبط بعمليات العلاقات بين الأشخاص ، (٢) ارجاع الأثر للملاحظات والبيانات الأخرى مثل بيانات المقابلات ، الخ

وتشمل ـ ( أ ) ارجاع الأثر للجماعات خلال تحليل العملية أو فى أوقات العمل العادية ، (ب) ارجاع الأثر للأفراد بعد الاجتماعات أو بعد جمع البيانات ، وذلك بالطبع فى الوقت المناسب فى الحالتين وبعد الاطمئنان الى توفر قدر من الالتزام والاستعداد لتقبل ارجاع الأثر تمهيدا لتقبل الارشاد والفعل ، وبغير حاجة الى إستجابة دفاعية · أو ربما انهاء العلاقة · وفى نفس الوقت ، يفيد الاستشارى من ارجاع أثر يقدمه له العملاء ، (٣) وعلى ضوء ما سبق ، قد يقدر الاستشارى أن الجماعة مستعدة لتقبل

العلاج أو الارشاد • فقد يتعلم المدير أنه لا يعبر عن التقدير المناسب للأداء الحسن ، أو أنه لايستمع الى اعضاء معينين فى الجماعة ، أو أنه يصعب وصول المرءوسين اليه حين يكونون فى حاجة الى ذلك • ومن الطبيعى اذا كان المدير مستعدا للتغيير ، أن يتساءل عن كيفية تغيير سلوكه للحصول على نتائج أفضل • ولا تختلف هذه المرحلة عن الارشاد السيكولوجى الا فى أن استشارى العمليات قد لاحظ عميله فى عمله وعرف رأى الآخرين فيه ، ومن ثم فان هذه المعرفة يمكن أن تثرى البحث عن البدائل في عملية الارشاد ، (٤) أما الاقتراحات الهيكلية ( المتعلقة بالبنيان ) فانها تشكل أندر التدخلات شيوعا من جانب الاستشارى ، لأنه ينحرف عن بعض المبادىء فى هذا النموذج من الاستشارات ، ويندر أن يكون الاستشارى فى هذا النموذج فى موضع يسمح فيه لنفسه باقتراح طرق لتوزيع العمل أو لتغيير نمط الاتصال أو تنظيم لجنة ، الخ •• وربما كان أقصى ما يمكنه الاسهام به هو مساعدة المنظمة فى تقدير عواقب البدائل المختلفة أو اقتراح بدائل اضافية • ويقرر شين أن الاستثناء الوحيد من هذه القاعدة هو فى حالة ما اذا كانت المنظمة تريد مثلا تصميم طريقة لجمع البيانات أو ارجاع الأثر للأعضاء أو اجراء مسح للقوى البشرية • اذ يستطيع أن يقدم خبراته فى هذا المجال ولكنه يكون فى هذه الحالة قد تخلى بعض الشيء عن دوره فى هذا النموذج الاستشارى ، وأصبح مصدر خبرة expert resource بمضمون غير « العملية » •

وأخيرا ، يأتى تقويم الاستشارى لعمله والوصول بالعلاقة الى الخاتمة المناسبة ، اما بالتخفف تدريجيا من العلاقة أو انهائها • ويستعين الاستشارى لتقدير العائد من هذا النوع من العملية الاستشارية بمحكات أهمها : التغير فى قيم العميل وهى تشمل الاهتمام بالعلاقات بين الأفراد وبين الجماعات بقدر الاهتمام بالعمل ، والاهتمام بطريقة انجاز العمل بقدر الاهتمام بمضمون العمل وبنيان المنظمة ، والاهتمام بالعلاقات بين الأفراد بوصفها الوسيلة لتحقيق فعالية الأداء فى النهاية بدلا من قصر الاهتمام على المخرجات اليومية القصيرة المدى ، والاصرار على الحاجة الى التشخيص المتجدد بوصفه بديلا عن التعميمات والقواعد التى قد تقل فعاليتها بعد فترة قصيرة أو طويلة نتيجة تغير الظروف • ويكشف الاستشارى عن هذه التغيرات من خلال ملاحظة المديرين فى المنظمة • ومن المحكات الهامة أيضا التغير فى المهارات وأهمها مهارات التشخيص والحل الذاتى لمشكلات العلاقات بين الأشخاص وبين الجماعات فى المنظمة • ويمكن أيضا تقدير مدى التغير من خلال الملاحظة •

أما عمليــة فك أو انهــاء العلاقة الاستشارية فانها تتميز بملامح منها : (١) التخفيف أو الاقلال من الاتصالات بناء على قرار مشترك ؛ (٢) لا يصل الاتصال الى درجــة الصفر ، بل قد يستمر على مستويات منخفضة ؛ (٣) يظل الباب مفتوحا لأى عمل مع العميــل اذا رغب هذا الأخير فى ذلك ٠

## التطورات الحديثة فى اختيار القيادات الادارية

يتوقف الكثير من نجاح برامج التنمية على حسن اختيار من يتولون عبء ادارة هذه البرامج سواء فى القطاعات الحكومية أو العامة أو الخاصة أو المشتركة ٠ وبالرغم من عدم توفر احصائيات دقيقــة ، الا أنه من المحقق أن الطلب على المدير العربى والمصرى الكفء ، يزيد على العرض كميا وكيفيا ، وبخاصة فى ضوء ازدياد الضغوط الرامية الى رفع الكفاية الانتاجية والتصدير ، وفى ضوء التغيرات الواقعة فى البيئات السياسية والاجتماعية وفى القيم والتوقعات والطموحات من جانب كل من المديرين والعاملين ، والتطورات التكنولوجية المذهلة ٠٠ كل ذلك يتطلب أنماطا استجابية وأبعادا سلوكية مختلفة للتعامل مع المطالب الجديدة ٠ وتزداد حدة المشكلات فى ضوء تخلف برامج اعداد المدير وتدريبه عن اللحاق بركب التغيير ٠ والخلاصة ، تشير كل الشواهد الى الحاجة الشديدة الى نتاج جديد من المديرين يتسم بالقيادة القادرة على الاستباق ، والاستجابة الخلاقة ، ترجمة الأفكار الى أفعال ، وتحمل الغموض وعدم التأكد ، وتقبل مطالب التغيير ، والمبادأة به والمخاطرة ، وبخاصة من جانب من يسميه آنسوف ( فى ٧٧ ) « المدير الاستراتيجى » مقابل « المدير التنفيذى » ، ويقصد بالنوع الأول ذلك الذى تدفعــه رغبــة قوية فى الابتكار وفى اكتشاف أسواق وأساليب تسويق جديدة ، واستطلاع الفرص والبحث عن مغامرات جديدة ، كما يتسم باتجاه ايجــابى نحو التغيير والتوجه نحو الهدف والسعى بأكثر من طريق نحو حــل المشــكلات واستباقها والتنبؤ بها ٠ أما المدير التنفيذى أو الاجرائى ، فهو الذى يهتم أساسا بالمشكلات التنفيذية الاجرائية اليومية للمنظمة ، والذى يركز جهده على الاحتفاظ بمناخ مستقر ٠ وهو يمتص التغيير ويقدم على المخاطرة فى حذر شديد ويسعى الى الاتفاق بين الجميع على حل المشكلات ٠ ويوصف المدير الاستراتيجى بأنه قائد كاريزمى يستخدم مهاراته لاقناع الآخرين بتقبل التغيير ، بينما يسعى المدير التنفيذى الى حث العاملين معه على التفوق على المستوى الحالى لأدائهم ٠ ومن المحقق اننا فى حاجة للنوعين من المدير ،

بالرغم من إنه من الواضح أن هناك حاجة ملحة لزيادة نسبة المديرين الاستراتيجيين ·

ولا ينفي ما سبق وجود خصائص مشتركة بين النوعين من المديرين· وتشير البحوث في أمريكا بخاصة ، الى أن المدير العام الناجح يتسم بخصائص منها ، السيطرة والجرأة والثقة بالذات والاستقلالية والمرونة وارتفاع الحاجة الى الانجاز ومستوى من الذكاء فوق المتوسط وقدرة عالية على تحقيق مكانة مرتفعة والرغبة في الحصول على التقدير ، والتفاؤل ومستوى مرتفع من الطاقة والمثابرة والابتكارية والقدرة على تحمل الغموض والاحباط ، والنضج الانفعالي والمخاطرة ، فضلا عن حياة ناجحة موفقة مع الزملاء والعائلة ومستوى فوق المتوسط من الانجاز في التعليمين العام والجامعي ، والانشغال بمناشط خارج محيط الدراسة والعمل وحياة اجتماعية نشطة واحتلال مراكز قيادية في المنظمات التي ينتمون اليها · الا أنه يعيب مثل هذه البحوث أن النجاح الاداري كان يقدر بواسطة مقاييس كلية مثل تقديرات الأداء الكلي بواسطة الرؤساء المباشرين ، أو بواسطة محكات معينة مثل المرتب أو الترقية ، الخ · ونتيجة لذلك ،

لم تؤخذ في الاعتبار المعرفة الفردية والمهارات الفردية والتي قد تكون فريدة بالنسبة لوظائف معينة ، وقد أدى ذلك الى أن أفرادا كان أداؤهم ممتازا في وظيفة معينة في مستوى معين ، رقوا الى وظائف غير الوظائف التي تفوقوا فيها · والمحصلة هي سوء استخدام مصادر بشرية ثمينة · وتنحو الاتجاهات الحديثة في اختيار المديرين الى استخدام نماذج شمولية تأخذ في الاعتبار : الفرد والعمل ومتغيرات المنظمة · وبالتالي ، فان النموذج يشمل ، الخصائص الشخصية ، والاحتياجات التدريبية وعوامل المناخ التنظيمي التي تشجع على النجاح الاداري ، ولسنا في حاجة بالطبع الى التأكيد على ضرورة اعتبار متغيرات مميزة للمجتمع المعين مثل مشاركة العاملين في عضوية مجالس الادارات ، والايديولوجية السائدة في المجتمع، والقوانين العمالية والأحكام المتعلقة بالوظائف في كل من القطاعين العام والخاص والمنظمات العمالية ، الخ ·· ويشير ما سبق الى الحاجة الشديدة الى القيام ببحوث في مجتمعنا المصري والعربي لتحديد العوامل الحاسمة في الشخص وفي المنظمة والتي تسهم في الأداء الناجح للمدير الاستراتيجي مقابل المدير الاجرائي التنفيذي ، وأول خطوة في مثل هذه البحوث هي هي التعرف على المنظمات التي تهيىء نوع المناخ الذي يجتذب ويبقى على نسبة ذات دلالة من المديرين الاستراتيجيين · والخطوة الثانية هي اختيار عينة من المديرين الاستراتيجيين الناجحين وعينة ممثلة من المديرين بعامة في نفس المنظمات · ويمكن عن طريق المقارنة بين العينتين على المتغيرات

المحددة ، تحديد العوامل الحاسمة فى التمييز بين المدير الاستراتيجى الناجح والمدير بعامة · ويلى ذلك خطوة ثالثة وهى مقارنة بين المديرين الاستراتيجيين الناجحين والمديرين التنفيذيين الناجحين فى نفس المنظمات على المتغيرات الدالة التى تكشف عنها الخطوة الثانية · وتكتمل الدراسة ببحث للكشف عن عوامل المناخ التنظيمى الذى يجتذب ويدعم النجاح لكل من المدير الاستراتيجى والمدير التنفيذى · وفى ضوء نتائج مثل هذه البحوث ، يمكن تصميم خطة يطمأن اليها للاختيار والتعيين والتدريب ، وسياسة للحوافز يتوقع على الأقل أن تقلل من احتمالات أن تحرم البلاد من الموهب الخلاقة وأن تزيد من احتمالات استثمار جهود كل من المديرين الاستراتيجيين والتنفيذيين ·

**الاتجاهات الحديثة فى اختيار المديرين :** تشير أدبيات البحوث فى هذا المجال الى أن الاتجاهات التالية تشق طريقها اليوم على الأقل فى المجتمعات الغربية ، ويعتقد المؤلف أن بعضا من هذه الاتجاهات على الأقل بدأ يشق طريقه أيضا فى المجتمع العربى ، وبخاصة بعد تطبيق سياسة الانفتاح وتأكيد دور القطاع الخاص ·

**(١) تأكيد أكبر على الاختيار الذاتى :** يلاحظ أن عددا غير قليل من مديرى القطاعين الحكومى والعام بدأوا يسعون الى الالتحاق بوظائف الشركات الانفتاحية والاستثمارية الأجنبية والمشتركة ، والتى يمكن أن تقدم لهم مرتبات أعلى ، وبالطبع ، خضع هؤلاء لاجراءات الاختيار المطبقة فى هذه الشركات وهى تختلف عن الاجراءات المتبعة فى القطاعين الحكومى والعام · وبالطبع ، لا يجب أن يفترض دون تحفظ أن الدافع الوحيد هو زيادة الدخل أو أن الوظائف الجديدة تشكل دائما تحديات أو اشباعات أكبر · فالبعض قد يهجر العمل الحكومى هربا من الملل او من قيود الروتين أو لأنه ضاق ذرعا برئيس ضيق الأفق أو بعلاقات غير مرضية مع الزملاء ، الخ · وهولاء كان من الممكن أن يسهموا فى العمل الحكومى اسهامات ممتازة لو أن مثل هذه المشكلات قد حلت ، الا أنه من المرجح أن الاختيار الذاتى ــ مع اتخاذ الاحتياطات المناسبة · سوف يكون مفيدا على المدى البعيد لأنه يزيد من الفرص أمام المديرين ( استراتيجيين كانوا أو تنفيذيين ) لتخطيط مسار حياتهم وليضع كل منهم نفسه فى الموقع الذى يمكن أن تستغل فيه كفاءاته أحسن استغلال · الا أنه من الناحية الأخرى ، يمكن أن يؤدى الاختيار الذاتى الى أن تحرص المنظمات على الاحتفاظ بكفاءاتها وذلك عن طريق توفير الفرص الكافية أمام شباب المديرين المبتكرين الواعدين ·

**(٣) النزعة الى الاعتماد على محكات اختيار متباينة ومتعددة الأبعاد بدلا من محك كلي مفرد :** تنحو معظم المنظمات في الدول المتقدمة اليوم الى التخلي عن الاعتماد على تقديرات المشرفين بوصفها محكا وحيدا لاختيار المديرين . وكان هذا الاعتماد يقوم على أساس أن المشرف المباشر هو الأقدر على معرفة امكانية اسهام المرشح فى تحقيق أهداف المنظمة . ولسنا بالطبع في حاجة الى تأكيد خطورة الاعتماد في مجتمعنا بخاصة ، على هذا المحك بمفرده نتيجة تزايد احتمالات تدخل عوامل مثل المجاملات أو العلاقات الشخصية ، الخ . وتشير بحوث عديدة الى امكانية الاستعانة بمحكات أخرى ومنها تقديرات زملاء العمل فهم أقدر على الحكم على أداء المرشح فى علاقاته الأفقية تحقيقا لأهداف المنظمة . فضلا عن أن الزملاء يلاحظون المرشح فى أوقات وفى مواقف تختلف عن تلك التى يلاحظه فيها الرئيس أو المشرف ، وبالتالى لن يكون واعيا بها . الا أنه من المهم التنبيه الى أن خصائص مثل الابتكارية ليست سلوكا نمطيا معياريا ، بل ان المبتكر قد ينظر اليه بوصفه خارجا على المعايير أو ثائرا أو مثيرا للمتاعب ، وبالتالى فاننا اذا لم نصطنع الحذر فى اختيار أبعاد التقدير من قبل زملاء العمل ، فان المبتكر قد يقع فريسة لتأثير الهالة السلبى ، وقد يحصل على تقدير منخفض وبخاصة على المقاييس الشمولية . وقد يؤدى ذلك الى تشجيع الانصياع أو الى ترك الفرد المبتكر للمنظمة . ويمكن التقليل من مثل هذه الاحتمالات السلبية عن طريق التحديد الدقيق للأبعاد المناسبة والتى يطلب من الزملاء تقديرها ، ومنها مثلا : تقديم أفكار مبتكرة » ، « تقبل التغيير» ، الخ . وبذلك تصبح تقديرات الزملاء أداة مفيدة جدا . وكذلك يستعان اليوم بتقديرات المرءوسين ، فهم أقدر على تحديد تأثير الرئيس فى القوى البشرية فى المنظمة ، وهم يلاحظون رئيسهم فى مواقف لا تتيسر ملاحظتها لكل من الزملاء والرؤساء . والتقديرات الذاتية لها أيضا دلالتها ، لأن الادراكات الذاتية للفرد محددات هامة للسلوك ، فضلا عن أن الفرد قد يكون أعرف بنفسه من كل الآخرين فى عالمه . ويمكن أن تؤدى المقارنات بين هذه الأنواع الأربعة من التقديرات الى بيانات هامة . فمثلا ، اذا كانت تقديرات الرؤساء للمرشح منخفضة ، ولكن كانت التقديرات الثلاثة الأخرى مرتفعة ، فقد يشير ذلك الى ضرورة أن يعيد الرئيس النظر فى محكات تقويمه للمرشح . ويمكن لهذه التقديرات المبنية على أحكام ، أن تستوعب ضروبا من السلوك معقدة فى تركيبها العاملى ، وهو ما يتفق مع طبيعة الأداء الادارى ، ويمكن أن تعد مقاييس تتسم بالحساسية لمتغيرات الطراز الادارى ، وأن تقدم معلومات عن أبعاد مثل

الابتكارية، المخاطرة ، القابلية للتغيير ، الخ ·· وهى أبعاد هامة فى اختيار المديرين الاستراتيجيين والتنفيذيين ·

**(٣) تحسين الجهود لاعداد وتنقية أدوات الاختيار :** انحسر الاهتمام باعداد اختبارات الاختيار التقليدية نتيجة توجيه الاهتمام الى اعداد الأساليب غير التقليدية مثل المباريات الادارية ، تمرين البريد اليومى للمدير ، تحليل التفاعل الجماعى ، قوائم المعلومات البيوجرافية ، وغير ذلك العديد المتنوع من أساليب المحاكاة · وتتميز هذه الأساليب بأنه يمكن اعدادها للكشف عن الأبعاد المميزة بين المدير الاستراتيجى والمدير التنفيذى · كما أنها تسهم فى تحديد نقاط الضعف والقصور فى الأداء من خلال المحاكاة وبالتالى يمكن أن تسهم فى تخطيط البرنامج التدريبى المناسب · فمثلا قوائم المعلومات البيوجرافية ، فضلا عن أنها تقدم نماذج من مدى نجاح المرشح فى الماضى فى الادارة الاستراتيجية أو التنفيذية ، فانها تحدد أيضا نقاط الضعف التى يمكن معالجتها عن طريق التدريب ·

**(٤) اهتمام أكبر بتخطيط المسار المهنى للمدير :** يزداد الاهتمام اليوم بالنظر الى اختيار المدير لا بوصفه عملية مفردة منفصلة ، ولكن بوصفه جزءا من حلقات موصولة تشكل المسار المهنى للمدير فى ضوء الماضى والحاضر والمستقبل ، كما يزداد الاهتمام بالحاجات التدريبية الفردية وبطموحات الفرد وحاجاته ، ونتيجة لذلك ، ينظر المدير الى اجراءات الاختبارات نظرة أكثر تفهما وتقبلا ، وبذلك تعود الفائدة على كل من الفرد والمنظمة ·

**(٥) تزايد الاستعانة بمراكز التقويم** Assessment centers

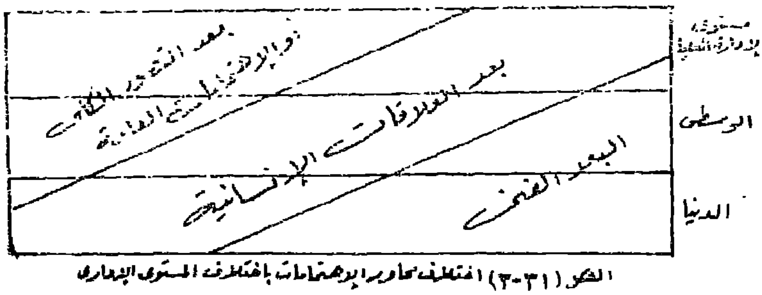
وهو منهج حديث نسبيا · ولعل أبسط تعريف لمركز التقويم هو أنه المكان الذى يتم فيه التقويم ، وهو يمثل فى هذه الحالة مجموع أحكام يصدرها اخصائيون نفسيون ومديرون مدربون مهنيا لهذا الغرض · وفى مثل هذه المراكز ، يلاحظ المرشح لمدة يومين أو ثلاثة أيام من خلال مشاركته فى المباريات الادارية وتمارين البريد اليومى والخبرات الجماعية المحددة البنيان ، والمناقشات الجماعية للاقيادية · ويطبق على المرشحين عدد من الاختبارات السيكولوجية . ويطلب منهم كتابة السجل البيوجرافى، كما تجرى معهم مقابلات متعمقة · وباستخدام محكات عديدة ومتنوعة لتقويم كل فرد ، فكان الأساس هو الأحكام المتعددة التى تقوم على ملاحظة الأداء فى مواقف متنوعة ·

# التدريب الادارى

**مقـــدمة :**

قبل أن نناقش النماذج المختلفة للتدريب ، من المهـــم أن نوضح نقطة هامة وهى أنه من الطبيعى أن تختلف محـــاور اهتمامات البرنامج التدريبى سواء من حيث المضمون أو العملية باختلاف المستوى الادارى ، وما يترتب عليه من تفاوت فيما يتوقع أن يتسم به الأفراد فى كل مستوى من معارف أو مهارات أو قدرات أو قيم ، ويمكن أن نصنفها من وجهة نظر واهتمام القائمين بالتدريب الى ثلاث فئـات هى ، (١) المهـارات التقنية ( الفنية ) التخصصية ، (٢) مهارات العلاقات الانسانية ، (٣) ومهارات التصور الفكرى الكلى • فاذا قسمنا أفراد الادارة الى ثلاثة مستويات هى : الدنيا والوسطى والعليـا ، فانه بالرغـم من وجود قدر مشترك من هذه المهارات مطلوب فى كل مستوى ، الا أن النسب تتفاوت • ففى الادارة الدنيا ، يغلب أن يكون العمــل المطلوب أساســا هو من النــوع الفنى التخصصى • مثل مهارات الاتصـــال ( الكتابة ، الحديث ، الخ •• ) ؛ مهارات الحل الفردى للمشكلات فى مجالات التخطيط والتنظيم والميزانية والتقويم والاختيار والتدريب ، والمعارف والمهارات الكمية مثـل تحليل التكلفة • والعائد والتحاليل الاحصائية وتقويم التقارير وتحسين طرق العمل مثل دراسات الوقت والحركة ، الخ •• الا أن ذلك لا يعنى بالطبع عدم الحاجة الى اكتساب مهارات العلاقات الانسانية بنسبة معقولة ومهارات التصور الفكرى الكلى بنسب أقل ومع ارتقاء الفنيين الى مراتب قيـادية أعلى ، ينزع الجانب الفنى فى المهارة الى أن تقل أهميته نسبيا ، ويتزايد اعتمادهم على المهارات الفنية للمرءوسين • وفى الادارة الوسطى ، يغلب أن تكون أكبر نسبة من المهارات المطلوبة هى مهارات العلاقات الانسانية وتشمل : معرفة الذات والبصر بها ، الحساسية نحو الآخرين ، الانفتاح والثقة والمرونة ، العمليات الجماعيـة ، التدريب ومهـارات القيـادة ، مهارات العمل فى فريق ، مهارات تنمية المنظمة والمهارات الاستشارية ، مهارات التشخيص والحل الجماعى للمشكلات وحل الصراع ، أخلاقيات عمـل مرتفعـة المستوى ولكن قابلة للتحقيق ، المحافظـة على الكرامة الشخصية ، النموذج الطيب ، مهارات الاتصـــال الأساسية مثل حسن الاستماع والملاحظة والمقابلة ويصعب على أى قائد مهما كان مستواه الادارى أن يعمل بفعالية بدون اكتسابه للمهارات الانسانية • أما مهارات التصور الفكرى الكلى فهى تشمل : النظرة المتكاملة للأمور ، الاهتمام بالأمور العامة الدولية والقومية ، المهارات المطلوبة فى منهج النظم ومفاهيمه ، المعارف

السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، الحساسية للموقف ، الوعي بتأثير المعارف وترتبط هذه المهارات بالأفكار ، بينما ترتبط المهارات الانسانية بالناس والمهارات التقنية بالأشــياء العلمية والتكنولوجيــة الجديدة والحساســية في الاســتجابة لمتطلباتها ، والنظرة المستقبلية ، الخ ٠ ويغلب أن يكون بعد التصور الفكرى الكلى مطلوبا بنسبة أكبر فى مستوى الادارة العليا ٠ وتنشأ مشكلة هامة حين يصعب على المدير في إنتقاله من مستوى الى مستوى آخر أن يكتسب أو أن يطبق المعارف والمهارات والقيم المطلوبة من المستوى الأعلى ، كأن تظل نظرته للأمور جزئية أو أن يظهر اهتماما قليلا بما يجرى فى العالم من حوله ، الخ ٠ ولذلك فانه من المهام الرئيسية للتدريب أن يساعد المدير فى التغلب على مثل هذه الصعوبات ٠ ويوضح النموذج التالى هذه الرؤية ٠ ( الشكل ٣١ : ٣ ) ٠




الشكل (٣١ : ٣ ) اختلاف محاور الاهتمامات باختلاف المستوى الادارى

## نماذج السلوك التنظيمى والتدريب الادارى

سبق أن عرضنا لموقف بعض نماذج السلوك التنظيمى من التدريب ومنها نموذج ريدن الثلاثى الأبعاد ، ونموذج ليكرت فى الانساق الأربعة، والنموذج التوافقى لفيدلر فى فعالية القيادة وبخاصة نموذجه التدريبى Leader Match وقد أوضحنا أن هذه النماذج تقوم على أساس أنه لا يوجد نمط قيادى واحد يصلح لكل المواقف ٠ ويبقى أن نعود لعرض نموذج يختلف بعض الشىء فى توجهاته عن النماذج السابقــة وهــو البرنامج الذى أعده بليك وموتون فى اطار النموذج الشبكى فى الادارة، للنموذج العام فى « تنمية المنظمة » و « الادارة بالاهداف » ويتــكون البرنامج الكامل الذى أعده بليك وموتون من ست مراحل تبدأ بتقديم الاطار الشبكى لتوضيح بعديه الرأسى والأفقى والارتباط بينهما ، ولاقامة لغة مشتركة والاتصال حول القضايا « السلوكية » ٠

وتركز المرحلة الثانية على تكوين الفريق مع اســتخدام الاطـار أساسا للمناقشة ، والتى تتركز على فريق واحد والمدير الذى يقدم اليـه التقرير مباشرة • وتهتم المرحلة الثالثة بالعلاقات بين الجماعات وتطويرها للاقلال من الصراع بينها ، ولتوضيح أن التعاون يمكن أن يكون ذا نفـع للجميع • ويشتمل العمل فى المرحله الرابعة على اقامة نموذج تنظيمى مثالى ويهتم البرنامج فى المرحلة الخامسة بتطبيق النموذج • ثم يقيم البرنامج الكلى فى المرحلة السادسة • ويلاحظ أن نموذج بليك وموتون يؤكد على طراز مثالى يتمثل فى الطراز ٩ ـ ٩ ، وذلك رغم بعض التطوير فى النموذج يتمثل فى « الطراز المساند » وفى الطراز ٩ + ٩ ، وهو تأكيد لا تحرص عليه النماذج الاخرى التى ترى أن السعى الى طراز مثالى أمر غير واقعى •

ويمكن النظر الى « تنمية المنظمة » OD بوصف أنها نوع جديد من التدريب يسعى الى تغيير الاعتقادات والاتجاهات والقيم والأبنية والممارسات بحيث تستطيع المنظمة أن تتكيف تكيفا أحسن لمواجهة مطالب الايقاع السريع للتغير التكنولوجى وذلك عنطريق الوصول الى كل أجزاء المنظمة• وقد بدأ هذا المنهج أول ما بدأ نتيجة جهود المعامل القومية للتدريب فى الولايات المتحدة الأمريكية وجهود شركة اسوستاندارد للزيت ، ونتيجـة عوامل منها أن التدريب التقليدى مهما احسن تصميمه ، فانه لم يكن يحقق العائد المستهدف لأن المناخ العام ونظم الثواب فى المنظمة لم تكن تهيىء الفرص الملائمة لنقل تأثير التدريب الى المنظمة • ولذلك اتجهت الجهود الى تغيير المنظمة كلها بحيث تدعم التدريب • وهذا هو ما يفعله منهج « تنمية المنظمة » ، والذى يمكن تلخيص أهم خصائصه فيما يلى :

١ ـ التركيز على المنظمة بوصفها كلا ، فهو برنامج تدريبى شامل يسعى الى التنسيق بين كل أجزاء المنظمة ليستجيب للتغيير بفعالية ، بينما يغلب أن يركز التدريب التقليدى على أعمال معينة أو جماعات عمل صغيرة •

٢ ـ الاهتمام فى اطار منهج النظم ، بالتفاعلات بين مختلف أجزاء المنظمة وتأثير كل منها على الأجزاء معا ، وليس الأجزاء نفسها •

٣ ـ استخدام أداة تغيير ، تتمثل عادة فى مستشار ، يعمل على استثارة وتنسيق عملية التغيير داخل الجمـاعة • ويغلب أن يكـون المستشار من خارج المنظمة كى يمكنه العمل مستقلا ودون تقيد بهيراركية السلطة فى المنظمة • ويقوم مدير الأفراد عادة بالتنسيق بين عمـل المستشار والادارة ، وكذلك يعمل المستشار مع الادارة ، أى تقوم علاقات

ذات ثلاث وجهات • وفى حالات نادرة ، يكون للمنظمة مستشارها الداخلى والذى يعمل بالتنسيق مع مدير الأفراد والادارة •

٤ ــ التأكيد على حل المشكلات الحقيقية فى المنظمة بدلا من مناقشتها نظريا • ويمثل ذلك نوعا من منج « بحث ــ هو ــ الفعل » • وهذه خاصية أساسية فى تنمية المنظمة الى الحد الذى تعرف به أحيانا بأنها « تحسين المنظمة من خلال بحث ــ هو ــ الفعل » •

٥ ــ التأكيد على التعلم الخبروى ، أى تعلم المشاركين عن طريق أن يخبروا فى بيئة التدريب أنواع المشكلات التى يواجهونها فى العمل • وفى هذه البيئة يمكن أن يناقشوا وأن يحللوا خبراتهم الحالية وأن يتعلموا منها • ومثل هذا التعلم يغلب أن يحدث تغييرا فى السلوك أكبر من تأثير المحاضرة التقليدية والحديث عن أفكار مجردة • ورغم أن النظرية ضرورية ومرغوبة ، الا أن الاختبار النهائى هو كيف تطبق النظرية فى الموقف الحقيقى •

٦ ــ الاعتماد على العمليات الجماعية مثل المناقشات الجماعية ، ومحاولات حل الصراع بين الجماعات والمجابهات واجراءات التعاون • وبذل محاولات لتحسين العلاقات بين الأشخاص وبناء الثقة والاتصال المفتوح والاستجابة للآخرين •

٧ ــ الاهتمام بارجاع الأثر للمشاركين بحيث تتوفر لديهم البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات » وارجاع الأثر ضرورى لفهم موقف وتصحيح فعل بدلا من انتظار شخص آخر يذكر للمشاركين ما يقومون به •

٨ ــ عدم فرض حل على المتدربين ، بل تشجيعهم على استعراض مختلف البدائل طبقا لمقتضيات الموقف ، فالمنهج مرن وبراجماتى تتكيف فيه الأفعال للحاجات المعينة •

٩ ــ التأكيد على الهدف العام لتنمية المنظمة وهو بناء فريق عمل أكثر فعالية فى المنظمة ، وقد تبنى فرق كبيرة أو صغيرة ، ولكنها تعمل على تحقيق التنسيق والتعاون بينها ، ومن ذلك مثلا ، التعاون بين ادارتى الانتاج والتسويق •

وهناك مداخل عديدة لعملية تنمية المنظمة ، الا أنها عادة تشتمل على الخطوات التالية بعد اتخاذ الادارة قرارها فى هذا الشأن واختيار المستشار :

١ – التشخيص المبدئى · ويتم عن طريق مقابلات مبدئية مع الادارة العليا والمستويات الادارية الأخرى والعاملين ·

٢ – جمع البيانات عن طريق المسح للتعرف على المناخ السائد فى المنظمه والمشكلات القائمة فيها · وتدور الاسئلة عادة حول الظروف التى تسهل فى تقدير الأفراد ، فى تحسين فعالية أعمالهم والمعوقات ومقترحاتهم للتحسين ·

٣ – ارجاع الأثر والمجابهة وتشكيل جماعات عمل لمراجعة البيانات التى جمعت وتحديد أولويات التغييرات المطلوبة ·

٤ – خطة العمل وحل المشكلات · فتستخدم الجماعات البيانات لاعداد توصيات محدودة بالتغيير · وتتركز المناقشات حول مشكلات محددة فى المنطقة وتوضع خطط مفصلة تشمل تحديد المسئوليات وأوقات انجازها ·

٥ – بناء فرق عمل أكثر فعالية ، سواء كانت فرق صغيرة لمهام محددة أو فرق كبيرة للعمل فى قضايا كبرى ، على ان تعمل كلها بالتنسيق مع الافادة من العاملين والتنظيم والتكنولوجيا والبيئة بقصد تحسين أداء المنظمة · ويعمل المستشار على تشجيع الفرق على فحص طرق عملها وتبين قيمة الاتصال المفتوح ، وتشجيع المديرين والعاملين على العمل معا فى فرق ·

٦ – تنمية العلاقات بين الجماعات الصغيرة ، مع العمل فى نفس الوقت على تنمية الجماعات الأكبر التى تضم هذه الجماعات الصغيرة ·

٧ – التقويم والمتابعة بمساعدة المستشار ، واعداد برامج اضافية فى المجالات التى تتطلب ذلك ·

أما من حيث طرق التدريب ، فان التدريب العملى هو التدريب المفضل فى اطار تنمية المنظمة · وقد ناقشناه بالتفصيل فى فصل سابق ، وتستخدم فيه طرق عديدة منها لعب الأدوار والمباراة وجماعات الملاقاة ، الخ · ومن الواضح أن البرنامج الأمثل للتدريب هو البرنامج الذى يعد خصيصا للمنظمة طبقا لحاجاتها بالاتفاق مع الادارة ·

### تصميم البرنامج التدريبى المتكامل :

يهدف البرنامج التدريبى المتكامل الى حسن استخدام القوى العاملة فى المنظمة والى اتخاذ الاجراءات الضرورية لضمان توفير العمالة

المطلوبة على المدى القصير وعلى المدى البعيد وعلى كل المستويات وفي كل أقسام المنظمة • ويرتبط مثل هذا البرنامج بالضرورة بسياسات المنظمة في اختيار الأفراد وتدريبهم وتقويم أدائهم وترقياتهم . الخ • ويتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية :

١ ـ القيام بمسح للأفراد كميا وكيفيا في الوقت الحاضر ، يشمل بيانات عن مؤهلاتهم وخبراتهم وما تلقوه من تدريب في الماضي والتقديرات لأدائهم • وقد يتوفر معظم هذه البيانات في ملفاتهم ، ولكن الأمر قد يتطلب أحيانا القيام بتقييم أكثر دقة لأفراد العامل وبخاصة اذا كان النظام المتبع في تقييم الأفراد ناقصا أو لا يطبق بالجدية الكافية •

٢ ـ التنبؤ باحتياجات المنظمة في المستقبل من الأفراد في مختلف الأعمال ، مع الأخذ في الاعتبار احصائيات التقاعد والاستقالة والنقل ، واحتمالات التغيير في سياسات وأهداف المنظمة من توسع أو اعادة تنظيم ، الخ •

٣ ـ اعداد « وصف الوظيفة » لكل المواقع التي نتنبأ بخلوها أو بخلقها ، و « مواصفات الفرد » الذي يصلح لشغل كل موقع على حدة •

٤ ـ تحديد ما اذا كان من الأنسب شغل المواقع التي ستخلو او ستخلق مستقبلا بأفراد من المنظمة أم من خارجها • وتستحسن بعض المنظمات تدريب الفرد الواحد لنوعين من العمل ، تحسبا لاحتمالات المستقبل وللاحتفاظ بالقدر الكافي من المرونة •

٥ ـ تقرير نوعية التنمية المطلوبة في الأفراد ، سواء كانوا من العاملين في المنظمة أو ممن يتوقع تعيينهم بها •

ومن الشائع أن يتم تنسيق البرنامج التدريبي في المنظمة من خلال لجنة مركزية للتدريب يكون مدير التدريب عضوا بها ، ويكون من مهامها تحديد الاحتياجات التدريبية على المدى القصير والطويل في اطار خطة تنمية الموارد البشرية بالمنظمة ، وتحديد الجهات التي يعهد اليها بالتدريب ومنها مؤسسات التدريب الخارجية ، ولكن بشرط أن تحدد المنظمة بوضوح احتياجاتها التدريبية ، كما تعمل مثل هذه اللجنة المركزية على التنسيق بين المناشط التدريبية في مختلف الأقسام • ومن المهم أن تكون قرارتها نتيجة مناقشات حرة يشارك فيها المسئولون عن هذه الاقسام ، حتى لا يساء فهم أهداف التدريب ، وحتى لا ينظر الى ادارة التدريب بوصفها منافسا لهم في أعمالهم •

ويستعين مدير التدريب فى انجاز المهام السابقة بمصادر للمعلومات قد يكون البعض منها متوفرا ، ومنها :

١ ــ تقارير عن المقابلات والاختبارات التى اجريت على المتقدمين للالتحاق بالمنظمة ، وقد تشمل تحليلا للوظيفة ، وتحليلا لمواصفات شاغلها • وبالرغم من ان الاختيار قد يتم على أساس المزاوجة بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغلها ، الا أنه كثيرا ما يكون من تم اختيارهم ــ وهم من يفترض أنهم أحسن المتقدمين ــ ممن قد تنقصهم جوانب يمكن استكمالها بالتدريب •

٢ ــ مقارنة بين وصف العمل وتقارير تقويم الاداء بالنسبة للعاملين القدامى • والفرق بين الاثنين هو الذى يحدد الاحتياجات التدريبية •وقد يحدث أحيانا أن تكشف تقارير تقويم الأداء عن جوانب لا يمكن علاجها عن طريق التدريب • ويشير ذلك الى الحاجة الى مراجعة برنامج الاختيار •

٣ ــ فاذا توفر لدى مدير التدريب جدول يوضح نمط احلال شاغلى الوظائف فى المستويات المختلفة عن طريق الترقيات وتواريخها ، فان ذلك يشكل مصدرا موثوقا به ، عن الحاجات التدريبية فى مجال الاعداد للترقيات •

٤ ــ بالنسبة للوظائف فى المستويات الأقل ، وهى غالبا ما تكون فى أعداد كبيرة ، ومنهم عمال الانتاج والخدمات ، فان كل قسم يخطط عادة برنامجه التدريبى • ومن الضرورى التنسيق بين هذه البرامج وتقديم العون الفنى اللازم لها •

٥ ــ تتضح أيضا الاحتياجات التدريبية من تحليل المشكلات التى تواجه المنظمة ، ومظاهر هذه المشكلات • وهى عديدة ومتنوعة • وقد تشمل شكاوى العملاء : البطء الشديد فى الاستجابة لطلبات العملاء ، انخفاض الانتاج ، الغياب ، عدم المحافظة على مواعيد العمل ، ترك العمل وبخاصة فى الشهور الستة الأولى من الالتحاق بالعمل ، تكرار حوادث العمل ، تزايد نفقات الصيانة ، عيوب الانتاج ، طول الوقت اللازم لانجاز العمل أو الخدمة ، تناقض الأوامر ، ضعف الاتصالات ، عدم تطبيق قواعد الأمن الصناعى ، الفوضى وعدم النظافة فى أماكن العمل ، الاستهلاك السريع للمعدات ، مقاومة تعلم الجديد أو التغيير ، زيادة نسبة الفاقد ، ضعف مستوى الروح المعنوية ، تفاقم الخلافات وحدة الصراع ، زيادة الخسائر ، الخ ••• ويؤدى

تشخيص هذه المشكلات وأمثالها الى تحديد الاسباب : هل هو سوء الاختيار أم سوء التدريب أم نقصه أو عدمه ؟ ومن المفيد تقدير الخسائر المترتبة على كل هذه المشكلات لاقناع المسئولين بأهمية التدريب ٠

وتشمل الادوات والأساليب المستخدمة فى تحـــديد الاحتياجات التدريبية : الملاحظة ، المقابلة الانفرادية ، المقابلة الجماعيـــة ، مطالب الادارة ومقترحاتها فى التدريب، تحليل العمل ، الاستبيان ، الاختبارات؛ تقديرات الأداء أو الكفاءة ، سجلات العاملين ، سجلات الانتاج ، والخطط التنظيمية البعيدة المدى ، ومن الضرورى الاستعانة بأكثر من أداة واحدة والتأكد من صدقها ٠ الا أنه من الخطورة بمكان النظر الى عملية تقدير الاحتياجات التدريبية بوصفها عملية منفصلة ونهائية ٠ ويفيدنا فى هذا المجال الاستعانة بمنهج « النظم » فى التدريب المتكامل ، فننظر الى هذه العملية بوصفها نظاما فرعيا متكامل الحلقات مع نظم فرعية أو عمليات فرعية أخرى هى : تحديد الأهداف ، تصميم البرنامج . تنفيذ البرنامج ، وتقويم البرنامج ٠ فيمكن مثلا أن يؤدى التقويم الى اعـــادة النظر فى اهداف البرنامج وفى تصميمه ، كما أن هذه النظرة المتكاملة ينتج عنهـــا تحديد اجرائى أدق لكل عملية من هذه العمليات ٠ فمثلا ، قد تكشف مقابلات متعمقة مع المشرفين فى منظمة ، بالاضافة الى ملاحظتهم أثناء العمل عن أنهم ينقسمون من حيث طرز القيادة الى ثلاث فئات : يعتبر أفراد الفئة الأولى أن الوظيفة الأساسية للمشرف هى احكام الرقابة على العاملين تحت اشرافه وليس قيادتهم نحو هدف جماعى ٠ ويعتبر أفراد الفئـــة الثانية أن الوظائف القيادية فى الاشراف هى الجزء الأكثر أهميـــة فى عملهم ٠ وينظر أفراد الفئة الثالثة الى عملهم من زاوية فنيـــة بحتة ، فيهمهم أساسا العمل على حل المشـــكلات التكنولوجية فى محيـــط العمل (١٠١) ٠

ويغلب أن تتم العملية السابقة فى تحديد الاحتياجات التدريبيـــة على مراحل : تبدأ بالتوصل عن طريق المقابلات الى نتائج أولية ، ولكـــن يشوبها التناقض ، وينقصها التشخيص والتفسير ، ولذلك نلجـــأ الى المقابلات المتعمقة والى الملاحظة ٠ وعلى ضوئهما نقدم افتراضـــات عـــن الاحتياجات التدريبية ، وهى افتراضات لأنها قابلة للتحقيق والتعديل ففى المثال السابق ، قد يمكن عن طريق فحص نتائج العملية الاولى تبين ان المشرفين من الفئات الثلاث ، يشتركون فى أن كل فئة تمارس طرازا معينا من القيادة دون وعى معرفى من جانبهم بذلك ٠ ولذلك ، فان العملية الثانية ، أى تحديد أهداف التدريب يتعين أن تتجه الى الجانب المعرفى ،

الى تعريف المشرفين بمختلف طرز القيادة وعواقب كل طراز منهـــا ، والمهارات المتضمنة فى كل نمط ، وأن نحاول مساعدة من يحتاج منهم لذلك على النظر الى القيادة بوصفها جزءا متكاملا من عمليـــة الاشراف . ويمثل ذلك جانب الاتجاهات فى التدريب .

وتبدأ عملية تصميم البرنامج التدريبى بتصـــور عـــام . يعرض للنقاش والتعديل ، وفى ضوء ذلك تصمم تفاصيل البرنامج بصـــورة اجرائية . فمثلا ، قد يقدر أنه من الضرورى تصميم البرنامج على أساس مشاركة المتدربين تدريجيا ، وعلى أساس الانتقال من البسيط الى الاكثر تعقيدا ، ومن الجوانب غير الشخصية الى الشخصية . ومن خلال ذلك تزداد معرفة المتدربين بنظريات التعليم والقيـــادة وتغيير الاتجاهات ، وتزداد حساسيتهم نحو مشكلات العلاقات الانسانية ، الخ .. وقد يبدأ البرنامج مثلا بحصر شامل يقوم به المتدربون لكل المناشط والمهام التى يقومون بها فى عملهم . ثم يقدم المدرب نموذجا لعمل المشرف يتكون من أعمالهم حسب هذه الفئات الثلاث ، ويختتم اليوم الأول من التـــدريب بتوضيح لاسلوب العمل فى البرنامج ، وأنه يقوم على أساس مشاركتهم الكاملة فيه .

وينتقل البرنامج التدريبى فى الأيام التالية الى دراســـة حالات مناسبة توضح كيف أن الكثير من المشكلات التى تبدو ظاهريا أنهـــا مشكلات تكنولوجية ، هى فى حقيقتها مشكلات سلوكية وقيادية ، كما توضح تأثيرات الطرز المختلفة للقيادة . وقد تستخدم أيضا التمارين الادارية التى توضح تأثير مشاركة العاملين فى وضع الخطط ، الخ . وبعد ذلك قد يطبق استبيان للرأى فى القيادة يهدف الى مساعدة المتدربين على الكشف عن طرزهم القيادية وسلوكهم الفعلى مع من يشرفون عليهم . ويشـــمل الاستبيان على نوعين من التصـــور للقيـــادة : تصـــور اجابة « القائد النموذجى » ، وتصور الاجابة التى تقدم أصدق وصف لمشاعره هو . ويوضح مثل هذا الاستبيان الأبعاد الهامة فى القيادة . وقد يعقب ذلك تمرين آخر يوضح لكل منهم موقعه على هذه الأبعاد . وتكشف الاســـتجابات لهـــذه التمارين عن الفروق بين ما يتصـــوره المشرف ممثلا لطرازه القيادى وبين طرازه الفعلى وبين الموقع الذى يرغب فى أن يكون به على الأبعاد الهامة فى القيادة . وأخيرا يختتم البرنامج بأن يطلب من كل متدرب أن يسجل تصوره للأفكار التى ينوى تجربتها فى محيط عمله ، وما يتوقعه من صعوبات . وتناقش معه هذه الأفكار . وقد يكون ذلك فى حد ذاته أداة لتقويم البرنامج ، فضلا عن أنه محاولة فى طريق تحديد مدى « انتقال أثر التدريب » .

وفى العمليـة الرابعة وهى تنفيذ البرنامج ، يهتم المسئول بأمور مثل تعبئة الجهود للحصول على تعاون الجميع ، تحديد مواصفات المتدربين والمدربين وتوفير مواد التدريب من مطبوعات وغيرهـا وتحديد الزمـان والمكان والتكلفة وادارة البرنامج والخدمات المعاونة ، الخ .

**تقويم التدريب** : وفى العملية الخامسـة ، يمـكن أن يتم تقويم التدريب على أربعة مستويات هى :

( ١ ) مستوى الاستجابة الانطباعية : وهو تقدير ذاتى للمتدربين عن انطباعاتهم عن البرنامج أثناء انعقاده وفى نهايته ، وهو يوجه الانتباه الى أجزاء البرنامج التى تحتاج الى تغيير فورى ، ولكن قيمته تكون محدودة اذا كان هو المستوى الوحيد للتقويم .

( ٢ ) مستوى التعليم الفورى : وهدفه الحصول على معلومات عن مقدار ما اكتسبه المتدربون من خـلال البرنامج التدريبى من معـارف ومهارات واتجاهات ترتبط بموضوع التدريب مما يقدرون أنه يمكن تطبيقه عمليا فى محيط العمل . وتقاس المعارف بالاختبارات المألوفة للتحصيل ومنها الاختبارات الموضوعية أو بالأسئلة الشفهية وبخاصة اذا أريد قيـاس الفهم . وتقاس المهـارات بالاختبـارات الأدائيـة العمليـة وبالتمارين بينما تقاس الاتجاهـات بالمقاييس المألـوفة وبالأسـاليب الاسقاطية . فاذا قورنت النتائج بنتائج اختبارات قبلية ، أمكن تحديد خط الأساس ومقدار الكسب . وتساعد هذه الأدوات المتدرب على تحديد حاجاته التدريبية ، الا أن قياس المعارف وحدها لا يكفى دليلا على قدرة المتدرب على استخدامها أو تطبيقها فى عمله .

( ٣ ) مستوى السلوك فى العمل أو المستوى الوسيط ، ويكشف عما اذا كان المتدرب قد استخدم ما تعلمه فى صورة تغيير سلوكه فى عمله . وهو يقيس فعالية البرنامج التدريبى فى ضوء السلوك فى العمل ويقاس بعدة طرق حسب درجة تعقد العمل ، ومنها ملاحظات المتدرب وملاحظات رؤسائه ومرءوسيه وزملائه . وقد تستخدم فى ذلك المذكرات اليومية المحددة البنيان كما تشمل هذه الطرق أيضا ملاحظات المدرب نفسه لعينات من سلوك المتدرب خلال العمل أو فى مواقف معينة مثل اجرائه لمقابلة ، الخ .

( ٤ ) المستوى الوظيفى أو البعيد المـدى : وهو يقيس تأثيرات سلوك المتدرب فى عمله على انتاجيته أو على كفاءة القسم الذى يرأسه أو المنظمة التى يديرها ، ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين فيها . ومن المؤشرات المستخدمة فى هذا القياس : انخفاض نسبة ترك العمل والتكلفة وشكاوى العاملين ، والزيادة فى الانتاج كما ونوعا . وبالطبع

تواجه هذا النوع من التقويم صعوبة بالغة فى تحديد ما اذا كان التحسن يرجع مباشرة للبرنامج التدريبى ولكنه يكون أكثر سهولة اذا كان هدف البرنامج التدريبى محددا بدقة مثل تدريب المشرفين على ضبط الجودة بقصد خفض نسبة المرتجع · وقد يتطلب الأمر استخدام مجموعات ضابطة متكافة بقصد الضبط العلمى وتجنب الذاتية فى الحكم ·

ورغم تعدد برامج التدريب وتنوعها ، فان عدد الدراسات فى تقويم التدريب قليل نسبيا · ويتطلب القيام بهذه الدراسات شجاعة وثقة وبصرا من القائمين عليه حتى يمكنهم التعرف موضوعيا على فعالية البرنامج الذى يشرفون عليه · وقد سبق أن أشرنا الى دراسات ماير فى تقويم برامج تدريب المشرفين ( الفصل ٦ ) وناقشنا دلالاتها ، وفى سلسلة من الدراسات قامت بها شركة انترناشيونال هارفستر ( ١٢٤ ، ص ٩٦) لتقويم برنامج لتشجيع القيـــادة « المتكاملة » لدى المشرفين ، طبقت المقاييس قبل وبعد التدريب ، لمعرفة مدى التغير فى سلوك المتدربين ، فكشفت عن ازدياد واضـــح فى عدد المشرفين الذين فضـــلوا الاســـلوب « المتكامل » فى القيادة · الا أنه عندما طبقت المقاييس مرة أخرى بعد انتهاء التدريب بستة شهور ، وجد أن المشرفين قد انتكسوا لاسلوبهم القديم فى السلوك · ويفسر هذا الانتكاس جزئيا على أساس الصراع بين جماعتين مرجعيتين · ذلك أنه أثناء البرنامج التدريبى ، كانت الجماعة المرجعية للمتدربين تتكون من المدربين ، أما فى موقف العمل فقد كانت الجماعة المرجعية تتكون من الاداريين · وهذا الصراع الذى يعـــانى منه المشرفون على العمال فى محاولتهم التوفيق بين التأثير المتناقض لكل من الجماعتين المرجعيتين هو السبب فى عدم نجاح البرنامج نجاحا تاما ، ويشير الى ضرورة أن يشمل البرنامج التدريبى كل العناصر الهامة فى موقف العمل ، وقد قام هاندسايد ( ٨٧ ) بدراسة تتبعية لأربعين مشرفا ، وشملت الدراسة الانتاج والشعور بالرضا عن المهنة وترك العمل والغياب والتأخر ، وذلك فى الأقسام التى يشرفون عليها · وقد وجد أن الانتاج زاد بنسبة ٨٪ فى الأقسام التى يشرف عليها مشرفون مدربون ، بينما لم تحدث زيادة فى انتاج الأقسام الأخرى ، وكذلك انخفضت نسبة ترك العمل ، بينما ظل كل من الغياب والتأخير والرضا عن المهنة على حاله دون تغيير · وتشير مثل هذه النتائج بقوة الى أنه مهما كانت الطرق المتبعة فى التدريب ، فانه يصعب أن تؤتى ثمارها الا اذا وجدت مناخا فى المنظمة يدعم السلوك الجديد المتعلم · وهذا هو ما تحرص عليه بدرجات متفاوته النماذج التى عرضناها فى السلوك التنظيمى · وفى المقدمة نموذج « تنمية المنظمة » لأنه يخطط لتهيئة مثل هذا المناخ على أساس التعامل مع المنظمة بوصفها كلا ·

# قائمة مقترحة بقراءات اضافية

المرجع : قراءات فى علم النفس الاجتماعى فى الوطن العربى : المجلدات من الأول الى الرابع اعداد وتنسيق وتقديم : دكتور لويس كامل مليكه . الناشر : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ومكتبات القومية للتوزيع ، ٣٦ شارع شريف ، القاهرة والفروع الأخرى .

| | فصــول القراءات | | | |
|---|---|---|---|---|
| | المجلد الأول : ١٩٦٥ | المجلد الثانى ١٩٦٩ | المجلد الثالث : ١٩٧٩ | المجلد الرابع : ١٩٨٥ |
| الفصل رقم ٢٢ | ٧ ، ١٠ ، ١٣ ، ٢٠ ، ٢٥ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣١ ، ٣٧ . | ٥ ، ٦ ، ٧ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٦ ، ٣٠ ، ٣١ . | ١٠ ، ١١ ، ١٦ . | ١٠ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ . |
| الفصل رقم ٢٣ | ٢٠ ، ٢٥ ، ٣٦ . | | | |
| الفصل رقم ٢٤ | ١٤ ، ١٥ ، ١٧ ، ١٨ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٨ . | ١١ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٨ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٣١ ، ٣٢ . | ٧ ، ٩ ، ١٠ ، ١٢ ، ٢٢ ، ٢٣ | ١١ ، ٢٧ . |
| الفصل رقم ٢٥ | ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٨ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٣٧ . | ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ١٠ ، ١٩ . | ٤ ، ٧ ، ١١ . | |
| الفصل رقم ٢٦ | ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٤ . | ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٣٠ ، ٣٢ . | ٩ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٦ . | ١٠ ، ١٩ ، ٢٤ ، ٢٩ ، ٢٨ . |
| الفصلان : ٢٧ ، ٢٨ | ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٧ ، ٣١ ، ٣٣ ، ٣٥ ، ٣٧ . | ٧ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٤ ، ١٨ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥ . | ١٠ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢٢ ، ٢٣ . | ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١١ ، ٤٠ ، ٢١ ، ٢٢ . |
| الفصول ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ | ٣٦ . | ٢٥ ، ٢٦ . | ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ . | ١٨ ، ٣٦ . |

*BIBLIOGRAPHY*

1. Adorno, T.W. ; Frenkel-Brunswik; E. ; Levinson, D.J.; and Sanford, R.N. : The authoritarian personality, New York : Harper & Row, 1950.

2. Allport, F. H. : Social Psychology, Boston : Houghton-Mifflin, 1924.

3. Allport, G. W. : Personality, A psychological interpretation. London : Constable, 1937.

4. Anastasi, A. : Psychological testing. The Macmillan Co., 1954.

5. Ansbacher, H. L. : The history of the leaderless group discussion technique, Psychol. Bull., 1951, 48.

6. Argyle, M. . The relay assambly test-room in retrospect. Occupational Psychol., April 1953, 98-103.

8 Asch, M. J. : Non-directive teaching in psychology an experimental study. Psychol Monog,. 1951, 65, No. 4.

9 Bandura, A. Social learning theory. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1977.

10. Batten, T.R. : Communities and their development : An introductory study with special reference to the tropics London : Oxford Univ. Press, 1957.

11. Benne, K. ; Bradford, L.P. ; & Lippitt, R.T. Group theory and laboratory method. New York : Wiley, 1964.

12. Bennet, Bargaret E. Guidance in groups. New York : McGraw-Hill, 1955.

13. Blake, R. R. ; & Mouton, J. S. The managerial grid. Gulf Publishing Co., 1964.

14. Bonner, H. : Group dynamics. New York : The Ronald Press, 1959.

15. Brown, J. A. C. : The social psychology of industry, Pennington Books, 1954.

16. Brown, Rex. V. : Do managers find decision theory useful H.B.R. Harvard Univ., 1970.

17. Cartwright, D., & Zander, A. (eds.) : Group dynamics : Research and theory. New York : Row, Peterson & Co., 1958.

18. Cialdini, R. B. ; Petty, R. E., & Cacioppo. J. T. : Attitude and attitude change, Ann. Rev. Psychol., 1981, 32; 357. 404.

19. Corsini, R.J. ; Shaw, M. E. & Blake, R. R. : Pole playing in business and industry. The Free Press of Glencoe, 1961.

20. Cunningham, R.; & Associates. Understanding group behavior of boys and girls. New York, Bureau of Publications, Teachers College, Columbia Univ., 1951.

21. Davis, E.G. : Attitude change : A revie and bibliography of selected research reports and papers in social sciences. Paris Unesco, 1944, 110-9.

22. Davis, K. : Behavior at work : Organizational development. New Delhi : TATA McGraw-Hill, 1981.

23. Dawes, R. H. : Social dilemmas. Ann. Rev. Psychol., 1980, 31, 169-93.

24. Drucker, Peter F. The practice of management New York : Harper & Row, 1954.

25. Eagly, Alice H., & Himmelforth, S. : Attitudes and opinions. Ann. Rev. Psychol., 1978, 29, 517-54.

26. Faw, V. : A psychotherapeutic method of teaching psychology. Amer. Psychologist, 1949, 4, 104-9.

27. Festinger, L. : A theory of cognitive dissonance. Evanston, Ill. : Row, Peterson, 1957.

28. Fiedler, F. E. ; Chemers, M. M. ; & Mahar, L. : Improving leadership effectiveness : The leader match concept. New York : Wiley, 1976.

29. Fishbein, M. (ed.) Progress in social psychology., Hillshale, N. J. : Erlbaum, 1980.

30. Flanders, N. A. : Personal-social anxiety as a factor in experimental learning situations. J. Educ. Res., 1951, 45, 100-10.

31. Flanders. N. A. : Analyzing teacher behavior. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1970.

32. Fresby, C. B. : Current trends in British psychology. London : Methuen, 1953.

33. Goldstein, I. L. : Training in work organization Ann. Rev. Psychol., 1980, 31, 229-72.

34. Gordon, T. : Group-centered leadership New York : Houghton-Mifflin, 1955.

35.; Green, H. : Social practice in community organization. New York : Whiteside & Merrow, 1954.

36. Gump Paul V. : The school as a social situation. Ann. Rev. Psychol., 1980, 31 : 553-82.

37. Haire, M. : Projective techniques in marketing research. J. Marketing, 1950, 14 : 649-56.

38. Hammond III, John S. : Better decisions with preference theory. HBR. Nov.-Dec., 1967.

38. Handyside, J. D ; & Duncan; D. C. : Four years later : A follow-up on an experiment in selecting supervisors. Occ. psychol., 1954, 28 : 9-23.

40. Hersey, P., & Blanchard, K. H. : Management of organizational behavior : Utilizing human resources. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1982.

41. Herskovits, M. J. : Motivation and culture pattern in technological change in under-developed countries. International Science Bulletin, 1954, 5, No 3.

42. Herzberg et al. : The motivation to work. New York : Wiley, 1958.

43. International Labour Office : An introductory course in teaching and training methods for management development. Geneva, 1975.

44. Inkeles, A. : Public opinion in Soviet Russia. Cambridge, Mass. : Harvard Univ. Press, 1950.

45. Janis, I. : & Mann L. : Decision making. New York : Free Press, 1977.

46. Jennings, H. : Sociometric grouping in relation to child development in fostering mental health in our schools. Assoc. for Super, 8, Curr. Dev., Washington, D.C. : N.E.A. Yearbook, 1950.

47. Katona, G. : Psychological analysis of economic behavior. New York : McGraw-Hill, 1951.

48. Katz, E., & Lazarsfeld, P. F. : Personal influence. Glencoe, Ill. : The Free Press, 1955.

49. Korman, A. K. ; Greenhouse, J. H. : & Badin, I. J. : Personnel attitudes and motivation. Ann. Rev. Psychol, 1972.

50. Krech, D., & Crutchfield, R. S. Theory and problems of social psychology. New York : McGraw-Hill, 1948.

51. Lewin, K. : Frontiers in group dynamics : Concepts, methods and reality in social science : Social equilibria and social change. Hum. Relat., 1947, 65-41.

52. Likert, R. : New patterns of management. New York : McGraw-Hill, 1961.

53. ———— : The human organization : Its management and value. New York : McGraw-Hill, 1967.

54. ————; and Hayes, S.P. Jr. (eds.) Some applications. fo behavioral research. Basle : Unesco, 1957.

55. Lindzy, G. ; & Aronsone, E. (eds.) The handbook of social psychology. Vols. I to IV. (2nd ed.), London, Addison-Wesley, 1969.

56. Linton, H. B. : Dependence on external influence. J. Abn. & Soc. Psychol., 1955, 51, 502-7.

57. Lippitt, R. : Traniing in community relations New York, Harper, 1949.

58. Lippman, W. : Public opinion, New York : Harcourt. Brace, 1922.

59. McGregor D. The human side of enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960.

60. Maslow, A. Motivation and personatity. New York : Harper & Bros., 1954. .........

61. ——— : The farther reaches of human nature New York : The Viking Press, 1971.

62. Moreno, I. L. ; & Yablonsky, L. : Progress in Psychodrama In. D. Brower ; & L. Abt (eds.) Progress in clinical psychology. Vol. II. New York : Grune & Stratton, 1956.

63. Morse, John J. ; Lorsch Jay W. : Beyond theory "Y". HBR. May-June., 1970.

64. National Education Association : Fostering mental health in our schools. Washington, D.C. Yearbook, 1950.

65. National Training Laboratory in group development Explorations in human relations training : An assessment of experience, 1947-1959.

66. Newcomb, T. M. : Turner, R. H. ;& Converse. P.E. : Social psychology. New York : Holt, Rinehart & Winston, 1965.

67. Dlson, W. : Psychological foundations of the curriculum. Educational Studies & Documents. No. 26. Paris, Unesco, 1957.

68. O.S.S. Staff : Assessment of men, New York : Rinehart 1948.

69. Ouchi, W. : Theory Z. : How American business can meet the Japanese challenge ? Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1981.

70. Patterson, T.T., & Willett, E. J. An anthropological experiment in a British colliery. Human Organization, 1951, 10, 19-23.

71. Pelz, D. C., : Some social factors related to performance in a research organization. Administrative Science Quarterly, 1956, 1, 310-325.

72. Peretti, André de : Group techniques in education. Educational Studies and Documents. No. 24, Paris, Unesco, 1977.

73. Perlman, D., Cozby, P. Chris. : Social psychology. New York : Holt Rinehart & Winston. 1983.

74. Potashin. R.A. : Sociometric study of children's friendships. Sociometry, 1964, 13, 48-70.

75. Powell, N.J. : Anatomy of public opinion. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1956.

76. Raven, B. H. & Rubin, J. Z. : Social Psychology. New York : Wiley, 1976 .

77. Rawls, James R. Rawls, Donna, J. : Toward better setection and placement of strategic managers. (Mimeo graphed).

78. Reddin, W. J. : Managerial effectiveness. New York. McGraw-Hill, 1970.

78. Reilly, A. J., ; Jones, J. E. Team building. In : J.W. Pfeiffer ; & J. E. Jones (eds.) "The 1974 Annual Hanhbook for Group Facilitators". Lo Jolla, Calif., Univ. Associates Inc. 1974.

80. Roberts, Donald F.; & Bachen, Christine, M. : Mass communication effects. Ann Rev. Psychol., 1981, 32 ' 307-56.

81. Roethlisberger, F. I. : & Dickson. W. I. : Management and the worker. Cambridge, Harvard Univ. Press, 1939.

82. Rogers, Carl R. : Client-centered therapy. New York Houghton Mifflin, 1951.

83. Rohrer, J.; & Sherif, M. (eds.) : Social psychology at the cross-roads. : New York Harper, 1951.

84. Schein, Edgar H. : Process consultation. Reading, Mass.: Addison - Wesley, 1969.

85 . Schram. W. (ed.) : The process and effects of mass communication. Urbana, Ill., : The Univ. of Illinois Press, 1955.

88. Sherwood, John I. : An introduction to organization development. In J. W. Pfeiffer & J. E. Jones (eds.). The 1972 Annual Handbook for Group Faciliataros. San Diego : University Associates Inc.

87. Sheviakov, G. ; & Redl, F. Discipline for today's children and youth. Dept. of Super. & Curr. Development, N.E.A. Washington, D.C. : 1945.

88. Shils, E. A. : The study of the primary groups. In Lerner & Lasswell (eds.) The Policy sciences. Stanford, Calif., Stanford Univ. Press, 1951.

89. Schulman, Lee S. Educational psychology returns to school. The G. Stanley Hall Lecture Series. Vol. 2, Alan G. Kraut (ed.), APA, Washington D.C., 1981.

90. Smith, B. L. : Laswell, H. D. ; & Casey, R. D. : Propaganda, communication and public opinion. Princeton Univ. Press, 1946.

91. Spitzer, H. F. : Class size and pupil achievement in elementary schools. Chicago : Elementary School Journal, 1954, 55, 82-86.

92. Stockols, D. : Environmental psychology. Ann. Rev. Psychol., 1978. 29.

93. ——— : Environmental psychology : A coming of age. The G. Stanley Hall Lecture Series Vol. 2, A. G. Kraut (ed.), APA Washington, D.C., 1981.

94. Suchman, E.A. : An invitation to music. In Lazarsfeld and Stanton (eds.) : Radio research. New York Duell sloan & Pearce, 1941.

95. Swanson, G. E. ; Newcomb, T.M. : & Hartley, E. L. (eds.) Readings in social psychology. New York : Henry Holt & Co., 1952.

96. Tajfel, H. : Social psychology of intergroup relations. Ann. Rev. Psychol, 1982, 23 : 1-39.

97. Tann enbaum, R., Schmidt, W. H. How to choose a leadership pattern, HBR. May-June, 1973.

98. Thelen, H. : Dynamics of groups at work. Chicago. The Univ. of Chicago, Press, 1954.

99. Trist, E. L. ; Bamforth, Y. : Some Social and psychological consequences of the Longwall methods of coal getting, Hum. Relat., 1951, 1, 3-38.

100. Unesco : The use of social research in a community education programme. Educational Studies and Documents. No. 6. Paris, Unesco, 1954.

101. ———— : The scope and nature of fundamental education. Fundamental and Adult Education. Vol. IX, No. 2. Paris : Unesco, 1957.

102. ———— : Group techniques in education. Educational Studies and Documents. No. 24, Paris, Unesco, 1977.

103. United Nations : Study kit on training for community development. Dept. of Economic & Social Affairs New York, U.N., 1957.

104. United Nations Development Programme : Workshop on planning for performance improvement : Performance improvement instrument. Arousha, Tanzania, East African community Management Institute (mimeo., no date given).

105. Van Zelst, R.H. : Validation of a sociometric regrouping procedure. J. Abn. & Soc. Psychol., 1952, 41, 299-301.

106. Vernon, P.E. : Personality tests and assessments. London : Methuen, 1953.

107. ———. ; & Perry, T. B. Personnel selection in the British forces. London : Univ. of London Press, 1949.

108. Watson, R. I. : The clinical method in psychology. New York : Harper 8 Bros., 1951.

109. Webber ; Ross A. .: Time and management. New York. Van Nostrand-Reinhold, 1972.

110. Weiskopf, W.A. : The psychology of economics. London Routledge & Kegan Paul, 1955.

111. Wickert, R. : Turnover and employees' feelings of ego-involvement in the day-to-day operation of a company. Personnel Psychol., 1951, 4, 185-97.

112 Wispe, L.G. : Evaluating section teaching methods in the introductory course. J. Educ. Res., 1951, 54, 11-86.

113. Yoder, D. Personnel Management and industrial relations. Prentice-Hall, 1959.

114. ——— : The psychology of group processes, Ann. Rev. Psychol., 1979, 30 : 417-51.

# فهرس

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب

رقم الايداع بدار الكتب ١٩٨٩/٥١٣٩

ISBN ـ ٩٧٧ ـ ٠١ ـ ٢١٩٩ ـ ١